



**Inês Patrício Barbosa  
da Fonseca**

**Gestão de filas de espera: estudo de caso de uma  
loja de retalho**





**Inês Patrício Barbosa  
da Fonseca**

**Gestão de filas de espera: estudo de caso de uma  
loja de retalho**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro



*The difference between winning and losing is most often not quitting.*

Walt Disney



## **o júri**

Presidente	Professor Doutor Marco André Viana Diniz Pimpão, Professor Adjunto da Universidade de Aveiro
Vogal – Arguente Principal	Professora Doutora Maria Elisa Lopes Figueiredo, Professora Adjunta do Instituto Politécnico da Guarda
Vogal	Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro, Professora Adjunta da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

À minha família pelo apoio incondicional e a quem devo tudo aquilo em que me tornei. O meu maior exemplo de esforço, empenho, dedicação e determinação. Um dicionário nunca terá palavras suficientes para vos agradecer devidamente. Obrigada por sempre me terem dado asas para voar e por me permitirem ir sempre mais além.

Ao Dinarte: o meu melhor amigo e companheiro de todas as horas. A pessoa que me fez ir buscar forças onde nem eu sabia que as tinha, que nunca me deixou desistir, que me ajudou a ultrapassar todas as minhas inseguranças e que acreditou em mim, mesmo quando eu própria não acreditei. Obrigada! Não há sorte maior no mundo que aquela de poder ter-te na minha vida.

À minha orientadora, Professora Elisabeth Brito, por ter aceite embarcar comigo nesta aventura, sem sequer me conhecer, e por me ter orientado ao longo deste tempo, apesar de todos os contratempos e partidas que a vida lhe pregou.

À Jerónimo Martins, por me ter dado a oportunidade de realizar este estágio e, em especial, a toda a equipa do Pingo Doce Hiper de Aveiro, sem qualquer tipo de exceção. Ensinarão-me mais do que aquilo que alguma vez poderão imaginar e serão sempre uma inspiração para mim.

Por fim, um enorme agradecimento aos meus amigos, que foram tornando esta caminhada um pouco mais fácil e que têm acompanhado e festejado comigo as minhas conquistas ao longo dos anos.



## **palavras-chave**

Retalho, gestão comercial, Pingo Doce, tempo psicológico, fila de espera, tempo de espera, satisfação do consumidor, experiência de compra, percepção

## **resumo**

O presente Relatório de Estágio inclui a descrição de todas as atividades realizadas nos diferentes setores do Pingo Doce Hiper de Aveiro, bem como respetivas aprendizagens e dificuldades.

Sendo o tempo de espera uma das queixas mais comuns por parte dos consumidores e tendo em conta a sua influência na satisfação dos mesmos, estudei esta problemática, num projeto paralelo e complementar ao estágio.

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de apresentar propostas finais para uma eventual redução deste tempo no Pingo Doce, nomeadamente o tempo psicológico ou tempo percebido, ou seja, a percepção que os clientes têm relativamente à sua passagem.

Através de diversas recolhas e análises de dados, em que se inclui um questionário de opinião aos consumidores, de modo a conhecer a sua opinião e percepção relativamente ao tempo de espera nas filas do Pingo Doce e eventuais soluções para o reduzir, foi possível perceber que a grande maioria dos inquiridos considera que perde muito tempo à espera nas filas do Pingo Doce e que esse é o fator mais negativo quando fazem compras neste local.

Concluiu-se, também, que soluções de carácter tecnológico parecem ser bem recebidas por parte dos consumidores, particularmente as que incluem o telemóvel, visto que a maioria dos inquiridos afirmou que esta é a distração utilizada mais frequentemente em situações de espera, apresentando, portanto, um grande potencial para atenuar este problema.



**keywords**

Retail, retail management, Pingo Doce, psychological time, queueing, waiting time, customer satisfaction, shopping experience, perception

**abstract**

This Internship Report includes a description of all the activities carried out in the different departments of the Hypermarket Pingo Doce de Aveiro, as well as all the learnings and difficulties.

As waiting time is one of the most common customers' complaints and considering its influence on their satisfaction, I studied this problem in a parallel and complementary project to the internship.

This study was developed with the goal of presenting final proposals for a possible reduction of this time in Pingo Doce, namely the psychological time or perceived time, which is the perception that customers have regarding the passage of time.

Through several data gathering and analyses, including a consumer opinion questionnaire, in order to know their opinion and perception regarding waiting time in Pingo Doce queues and possible solutions to reduce it, it was possible to realise that the vast majority of respondents consider that they spend a lot of time waiting in line at Pingo Doce, and that this is the most negative factor when shopping at this place.

It was also concluded that technological solutions appear to be well received by consumers, particularly those including mobile phones, as most respondents stated that this is the most frequently used distraction in waiting situations and therefore presents a great potential to mitigate this problem.



## Índice Geral

Introdução.....	1
<b>PARTE I - Contextualização .....</b>	<b>5</b>
1. Retalho: Consumidores, Panorama, Tendências e Desafios .....	7
2. Apresentação da Empresa de Acolhimento .....	11
2.1. O Grupo Jerónimo Martins .....	11
2.1.1. Distribuição Alimentar.....	13
2.2. Pingo Doce .....	15
2.2.1. Pingo Doce Hiper de Aveiro .....	17
<b>PARTE II – O Estágio.....</b>	<b>19</b>
1. Experiência nos Setores do Pingo Doce .....	21
1.1. Integração na Organização.....	21
1.2. Os Setores .....	23
1.2.1. Caixas de Checkout.....	23
1.2.2. Mercearia .....	25
1.2.3. Bebidas.....	26
1.2.4. Bazar Ligeiro.....	28
1.2.5. Bazar Pesado e DPH (Detergentes e Produtos de Higiene).....	30
1.2.6. Padaria .....	32
1.2.7. <i>Take Away</i> .....	33
1.2.8. Talho.....	36
1.2.9. Peixaria.....	38
1.2.10. Restaurante .....	39
1.2.11. OPLS (Outros Produtos de Livre Serviço) .....	41
1.2.12. Charcutaria .....	43
1.2.13. Fruta e Legumes .....	44
1.2.14. Café e Bolos .....	46
1.2.15. Recursos Humanos .....	48
1.2.16. Controller e Portaria de Receção de Mercadorias .....	51
1.2.17. <i>Marketing</i> .....	54
1.2.18. Posto de Abastecimento de Combustível .....	56
1.2.19. Balcão de Apoio e Florista.....	57
1.2.20. Loja de Bem-Estar / Parafarmácia .....	59
1.2.21. Supervisoras e Caixa Central.....	61
1.3. Conclusão e Balanço Geral .....	63
<b>PARTE III – Estudo Empírico.....</b>	<b>67</b>
Redução do Tempo Psicológico nas Filas de Espera do Pingo Doce .....	69
1. Introdução.....	69
2. Revisão de Literatura .....	71
2.1. Tempo Real vs. Tempo Psicológico .....	71
2.2. Influência do Tempo de Espera na Satisfação dos Consumidores .....	73
2.3. Influência do Ambiente e Atmosfera da Loja no Tempo de Espera percebido pelos Consumidores ..	74
2.4. Potenciais Estratégias para a Diminuição do Tempo Psicológico em Situações de Espera .....	78
3. Metodologia.....	81
4. Diagnóstico das filas de espera no Pingo Doce .....	87
4.1. Análise Inicial das Situações de Espera no Pingo Doce Hiper de Aveiro .....	87
4.2. Análise de Reclamações e Ocorrências .....	97
5. O Caso do Talho .....	103
5.1. Análise Crítica .....	103

5.2. Balcão de Atendimento vs. Livre Serviço.....	106
5.2.1. Como Aliviar o Balcão de Atendimento? – Sugestões de Melhoria.....	107
5.3. Guia Prático para Marcação de Encomendas.....	109
5.4. Como Fazer Melhor que a Concorrência.....	110
6. Questionário aos Consumidores.....	113
6.1. Questionário aos Consumidores: <i>Online</i> .....	115
6.1.1. Análise de Resultados.....	115
7. Conclusões Gerais e Propostas Finais.....	135
7.1. Propostas Finais.....	138
Considerações Finais.....	143
Referências.....	147
Anexos.....	157
Anexo 1 – Questionário aos Consumidores (Presencial).....	157
Anexo 2 – Respostas obtidas ao Questionário Presencial.....	161
Anexo 3 – Questionário aos Consumidores ( <i>Online</i> ).....	166
Anexo 4 – Ficheiro Excel com as Respostas Obtidas ao Questionário <i>Online</i> .....	169
Anexo 5 – Resultados obtidos à pergunta 7 do Questionário <i>Online</i> : “Classifique as seguintes afirmações de 1 a 5, em que 1 - Discordo Totalmente e 5 - Concordo Totalmente”.....	169



## Índice de Figuras

Figura 1: Visão do Grupo Jerónimo Martins .....	11
Figura 2: Jerónimo Martins – Distribuição Alimentar e Retalho Especializado .....	12
Figura 3: Distribuição Alimentar – Portugal, Polónia e Colômbia .....	13
Figura 4: Vendas por Área de Negócio em 2018 .....	14
Figura 5: Evolução do logotipo do Pingo Doce ao longo do tempo .....	15
Figura 6: Feira Nova de Aveiro (1993/1994) .....	17
Figura 7: Distribuição das lojas Pingo Doce no distrito de Aveiro .....	18
Figura 8: Exemplo de um Plano Semanal .....	22
Figura 9: Exemplos de várias Campanhas que acompanhei .....	64
Figura 10: Evolução do Número de Clientes do Pingo Doce Hiper de Aveiro .....	87
Figura 11: Mapa de Períodos Críticos .....	92
Figura 12: <i>Software</i> de Senhas: Análise Mensal (Novembro de 2018) .....	94
Figura 13: <i>Software</i> de Senhas: Análise Hora a Hora da Charcutaria (Novembro de 2018) .....	95
Figura 14: Gráfico de Ocorrências Relacionadas com o Tempo de Espera (Por Setor) .....	99
Figura 15: Exemplo de um Material de Comunicação .....	108
Figura 16: Perguntas 1 e 2 do Questionário .....	116
Figura 17: Pergunta 3 do Questionário .....	117
Figura 18: Pergunta 4 do Questionário .....	117
Figura 19: Pergunta 5 do Questionário .....	118
Figura 20: Pergunta 6 do Questionário .....	119
Figura 21: Pergunta 7 do Questionário: Afirmações 1-4 .....	121
Figura 22: Pergunta 7 do Questionário: Afirmações 5-8 .....	123
Figura 23: Pergunta 7 do Questionário: Afirmações 9-12 .....	125
Figura 24: Perguntas 8 e 9 do Questionário .....	128
Figura 25: Pergunta 10 do Questionário .....	130
Figura 26: Pergunta para consumidores regulares de outros locais .....	133

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da Amostra .....	85
Tabela 2: Número Médio de Clientes em Espera nos Vários Setores (Segunda-feira e Terça-feira) .....	89
Tabela 3: Número Médio de Clientes em Espera nos Vários Setores (Quarta-feira e Quinta-feira) .....	90
Tabela 4: Número Médio de Clientes em Espera nos Vários Setores (Sexta-feira e Sábado) .....	90
Tabela 5: Número Médio de Caixas de <i>Checkout</i> em Funcionamento nos Vários Dias da Semana .....	91
Tabela 6: Experiência das Senhas do Talho .....	93
Tabela 7: Número Total de Reclamações e Ocorrências relacionadas com Tempos de Espera/Ano .....	98
Tabela 8: Análise SWOT - Talho .....	104
Tabela 9: Perguntas modificadas do Questionário Presencial para o Questionário Online .....	114
Tabela 10: Resumo de Sugestões dadas pelos Inquiridos para Reduzir o Tempo de Espera .....	132
Tabela 11: Concorrência no Centro de Aveiro e Distrito de Aveiro .....	133



## Introdução

De modo a concluir o Mestrado em Gestão Comercial e para obtenção do respetivo grau de Mestre, optei, no segundo ano deste Mestrado, por enveredar pela vertente de Estágio. Fiz esta opção por sentir que seria mais vantajoso e enriquecedor, para mim, poder interligar o que tinha aprendido teoricamente com uma experiência mais prática, principalmente tratando-se de um setor como o do Retalho, que está em constante mudança.

Neste sentido, o Grupo Jerónimo Martins deu-me a possibilidade de realizar o estágio final para conclusão de Mestrado no Pingo Doce Hiper de Aveiro, tendo-me sido atribuído um tutor empresarial – Rui Moreira – que seria o responsável pela minha integração e pelo desenvolvimento do meu estágio e a quem poderia recorrer, mais diretamente, para o que fosse necessário.

A este Estágio estava subjacente um tema, que deveria escolher, a partir de uma lista lançada pela Jerónimo Martins. O tema, por mim escolhido, relaciona-se com a redução do tempo psicológico nas filas de espera, neste caso, do Pingo Doce.

Este tema é de imensa relevância, já que os tempos de espera são um dos motivos das queixas mais comuns por parte dos consumidores (Litwak, 2003), bem como um fator de grande peso na escolha do sítio onde irão realizar as suas compras, visto que o consideram frustrante e improdutivo (Doyle, 2003).

O tema acabou por ser desenvolvido como um projeto paralelo ao estágio, apesar de ambas as partes se complementarem, o que explica o título deste Relatório de Estágio.

Assim, foram definidos vários objetivos para o estágio e respetivo trabalho a desenvolver:

- **Integração e adaptação ao Pingo Doce Hiper de Aveiro.** Conhecimento do modo de funcionamento do Pingo Doce e respetiva estrutura organizacional, de um modo geral, e conhecimento dos processos, bem como do modo de funcionamento através de análise do conteúdo de documentação e de entrevistas com diversos atores organizacionais;
- **Alocação e colaboração com os vários setores da loja.** Passagem por todos os setores da loja, de modo a compreender o funcionamento de cada um deles e especificidades dos mesmos, correspondendo à parte prática do Estágio;

- **Compreender o conceito de tempo psicológico e o fenómeno das filas de espera.** Leitura de artigos sobre o tema, de modo a aprofundar os conhecimentos sobre o mesmo, bem como perceber o que já foi testado e o que resultou ou não. Observar, registar e analisar as filas de espera do Pingo Doce, e analisar reclamações e ocorrências relacionadas com esta problemática, entre outros dados relevantes;
- **Estudar as perceções dos clientes relativamente às filas de espera do Pingo Doce.** Realização de um questionário de opinião, de modo a conhecer a perceção dos consumidores relativamente a este tema e a potenciais soluções para o mesmo, com análise dos resultados obtidos;
- **Desenvolvimento de Propostas Finais.** Formulação de eventuais soluções para a problemática do tempo real e psicológico nas filas de espera do Pingo Doce, com base em todo o estudo realizado.

De acordo com os objetivos definidos e com o trabalho realizado para os atingir, decidi organizar este relatório em três partes distintas.

Numa primeira parte, irei fazer uma contextualização relativa ao panorama atual do Retalho e à Empresa de Acolhimento em que realizei o estágio, neste caso, o Pingo Doce, de um modo mais concreto, e o Grupo Jerónimo Martins, de um modo mais geral.

A segunda parte dirá respeito ao estágio, em si, e a toda a vertente prática a ele subjacente e que corresponde aos dois primeiros objetivos atrás descritos. Começarei por falar brevemente da minha integração no Pingo Doce Hiper de Aveiro para, de seguida, falar da experiência que tive em cada um dos seus setores, as atividades desenvolvidas, o que aprendi, eventuais dificuldades sentidas e opinião geral. No final, farei o balanço global de toda esta experiência.

Na terceira parte do relatório tratarei, então, o tema que me foi atribuído, tentando alcançar os objetivos definidos sobre o mesmo. Como referido anteriormente, acabei por desenvolver um Estágio e um Projeto em simultâneo, pelo que esta parte relacionada com o estudo empírico seguirá a organização base de um trabalho de Projeto. Esta parte do relatório consubstancia os três últimos objetivos enunciados.

Nesta parte, em primeiro lugar, farei uma breve introdução ao tema para, de seguida, me familiarizar e aprofundar os meus conhecimentos, relativamente ao mesmo, através de uma Revisão de Literatura.

Seguidamente, irei apresentar a metodologia utilizada para a realização do projeto e as análises realizadas, nomeadamente, uma análise inicial das situações de espera no Pingo Doce Hiper de Aveiro e uma análise de reclamações e ocorrências.

Apresento, ainda, um estudo de caso em que, por sugestão do meu tutor empresarial – Rui Moreira – analisei, em concreto, o caso do Talho, de modo a tentar encontrar soluções para melhorar a eficiência do setor e reduzir, consequentemente, os longos tempos de espera do mesmo. Assim, todo o trabalho realizado neste sentido constará, também, nesta terceira parte do relatório.

Para terminar esta parte, irei apresentar o Questionário aos Consumidores e respetivos resultados, desenvolvido para compreender melhor qual a sua opinião e perceção relativamente aos tempos de espera no Pingo Doce, bem como relativamente a potenciais soluções para esta problemática.

No final, poderão ser encontradas as considerações finais referentes a todo o Relatório de Estágio, onde refiro, também, as limitações do mesmo e sugestões para investigação futura.



## PARTE I

### Contextualização





## 1. Retalho: Consumidores, Panorama, Tendências e Desafios

Segundo Berman et al. (2018), o Retalho inclui todas as vendas que são feitas ao consumidor final, ou seja, engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços aos consumidores, para o seu uso pessoal. Levy et al. (2014) completam esta definição, dizendo que o Retalho é o conjunto de atividades de negócio que acrescentam valor a um produto ou serviço, sendo a parte da cadeia de abastecimento que liga os produtores aos consumidores.

Se retrocedermos a 1997, a um livro intitulado *“Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer”*, damos conta que o seu autor, Regis McKenna, já falava da constante sensação de aceleração do tempo e do nosso apetite insaciável por velocidade. O “mais rápido” já não era suficiente, dando lugar a uma busca constante pelo “instantâneo” e “simultâneo”.

Se tal já era verdade naquela altura, atualmente podemos verificar que a tendência não se inverteu e que, inclusivamente, se expandiu e reforçou. Desta forma, o setor do retalho (como todos os outros) não teve outra opção, a não ser adaptar-se a este ritmo frenético em que vivemos atualmente e que se deve, em grande parte, ao desenvolvimento tecnológico que temos vindo a acompanhar ao longo dos anos.

Segundo Paula Hortinha, Diretora Geral do Grupo Jerónimo Martins entre 2013 e 2017, o acesso à *internet* faz com que os consumidores estejam sempre conectados e tenham acesso a mais informação, conseguindo obtê-la quando mais precisam. Consequentemente, são mais seletivos, proactivos e exigentes. Atualmente, os consumidores controlam todo o processo de compra, decidindo quando e como querem realizar as suas transações. *“Pesquisar e comprar on-line (até com visitas à loja pelo meio), pesquisar on-line e comprar off-line e visitar a loja física para depois comprar on-line – todos estes comportamentos são já hoje possíveis e no futuro ainda o serão mais.”*

Esta questão traz um grande desafio ao setor do retalho: o *omnichannel*. Este é, inclusivamente, citado como uma das tendências para este ano por vários profissionais e empresas do setor, como a Prima Seller, o diretor-geral da Centromarca – Pedro Pimentel ou a Manhattan Associates. Atualmente, é quase imperativo para um retalhista estar presente em vários canais, tanto físicos como *online*, pois os consumidores querem poder escolher o canal que melhor lhes convém, tanto para efetuar a compra, como para a receber. Para que isto aconteça, é necessário que exista uma profunda integração entre todos os canais (*website*, redes sociais, loja

física, entre outros), de forma a garantir a satisfação dos consumidores, independentemente do ponto de venda.

Para além disto, o Jornal de Notícias, numa Edição Especial de março de 2018, dava conta de que a grande meta dos retalhistas, e um dos seus maiores desafios também, é ser capaz de proporcionar a melhor experiência possível aos consumidores, qualquer que seja o canal. Atualmente, este continua a ser um dos principais focos dos retalhistas, visto que esta é uma tarefa contínua. O *online* continua a ganhar terreno e também aí é necessário conseguir construir esta experiência de compra única, no entanto os consumidores continuam a querer ir às lojas físicas e não dispensam o contacto humano. A grande tendência será tornar as lojas físicas mais digitais, de forma a, não só, simplificar o processo de compra dos consumidores, mas também, surpreendê-los. Neste sentido, existem inovações tecnológicas que se têm vindo a destacar, como os serviços de *self-service*, quiosques inteligentes e ecrãs *touch*, os assistentes de voz, a realidade aumentada e a realidade virtual, a inteligência artificial ou as carteiras digitais, que permitem a realização de pagamentos digitais (*Apple Pay*, *MB Way*, *MEO Wallet*, entre outras).

A introdução de toda esta tecnologia no processo de compra dos consumidores permite aos retalhistas obter uma quantidade infindável de dados acerca dos mesmos. Gerir o *Big Data* é um grande desafio, mas permitir-lhes-á compreender detalhadamente os hábitos de compra dos consumidores e os seus processos de compra, de forma individualizada. Consequentemente, poderão personalizar a oferta, as recomendações e todo o serviço para aquele cliente ou segmento de clientes em específico. A personalização continuará a ser tendência, pois cria uma maior conveniência e facilita a fidelização dos consumidores. Neste campo, destacam-se as redes de *beacons* que, através de sensores ligados a *smartphones* ou outros dispositivos, permite que os retalhistas saibam exatamente em que local da loja está o consumidor, com o objetivo de enviar informações sobre produtos, ofertas e promoções personalizadas e individualizadas em tempo real. É importante referir que, consequentemente, os consumidores exigem uma maior transparência e informação por parte dos retalhistas, de forma a saberem como estão a ser utilizados os seus dados e para que fim.

Com os consumidores mais atentos e mais informados, as compras tornar-se-ão mais éticas à medida que aumentam as preocupações relativamente ao ambiente e à escassez de recursos. A eliminação de materiais não recicláveis nos processos produtivos, a responsabilidade social das marcas e o seu contributo para a sociedade, o impacto ambiental dos produtos/serviços serão

fatores importantes e que terão algum peso nas decisões de compra dos consumidores. Assim, existirá entre os retalhistas uma economia circular crescente, que permita reutilizar, reaproveitar e reciclar materiais e energia. Para além disso, esta preocupação estender-se-á à alimentação, com os clientes a procurarem produtos mais saudáveis e orgânicos ou biológicos.

Das tendências que não são tão visíveis aos consumidores, destaca-se a da melhoria das cadeias de abastecimento, que deverão ser altamente automatizadas, de forma a garantir a rapidez que os clientes exigem. A utilização de tecnologia RFID (*Radio-Frequency Identification*) para a gestão precisa de inventário, *pickers* robôs, inteligência artificial e *machine learning*, ou a *blockchain*, que é uma plataforma que centraliza tudo o que está relacionado com a cadeia de abastecimento, para que os vários agentes monitorizem todo o processo (como por exemplo, onde está um determinado transporte ou produto num determinado momento), são o futuro no que respeita à cadeia de abastecimento dos retalhistas.

Em jeito de conclusão, importa referir que, segundo dados da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), o volume de vendas do retalho aumentou no ano passado, mantendo-se forte e robusto, com o primeiro trimestre de 2019 a acompanhar esta mesma tendência. O futuro será comandado pelos *millenials* e, apesar de a população estar a envelhecer, os consumidores mais velhos mostram vontade de ser tecnologicamente educados, de forma a poderem imitar os mais novos e acompanharem a evolução tecnológica. A tecnologia está presente em todo o lado e será ela a orientar o futuro do retalho. Apesar de trazer diversos desafios aos retalhistas, traz também diversas oportunidades que, se aproveitadas, poderão traduzir-se em vantagens e benefícios para os seus consumidores, nomeadamente no desenvolvimento de novas soluções para responder às suas necessidades voláteis e, consequentemente, traduzir-se em benefícios para os próprios retalhistas.

A parte mais complicada continuará a ser a de tentar prever o que virá a seguir numa indústria que se move cada vez com maior rapidez, derrubando normas e reinventando processos.



## 2. Apresentação da Empresa de Acolhimento

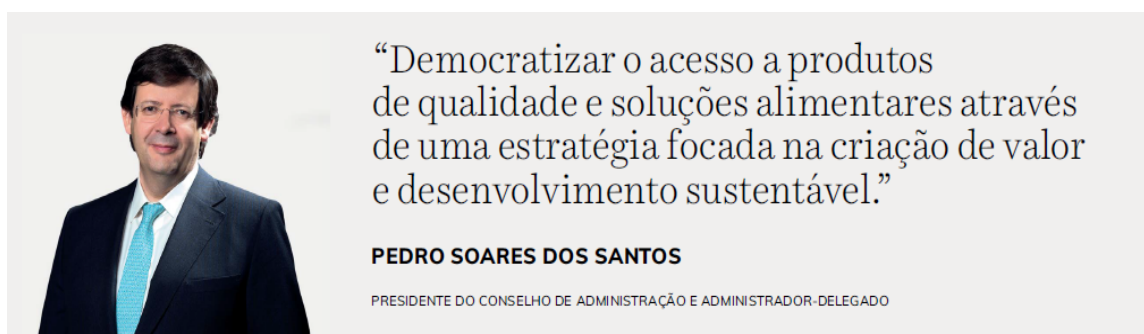
De modo a contextualizar o estágio que desenvolvi, começo por fazer uma breve apresentação da Empresa de Acolhimento. De um modo geral, irei apresentar o Grupo Jerónimo Martins e, mais especificamente, o Pingo Doce. No final, falarei, ainda, da história do Pingo Doce Hiper de Aveiro que foi onde, efetivamente, desenvolvi as atividades do estágio.

### 2.1.O Grupo Jerónimo Martins

No ano de 1792, um jovem galego chamado Jerónimo Martins chega a Lisboa e abre uma pequena loja no Chiado, muito longe de imaginar que o que começou iria perdurar por mais de dois séculos e tornar-se num dos maiores Grupos Empresariais do país.

O Grupo Jerónimo Martins está sediado em Portugal e presente em 3 países, atuando em duas áreas principais: na área da Distribuição Alimentar – em Portugal, na Polónia e na Colômbia – e na área do Retalho Especializado – em Portugal e na Polónia. Para além disso, em Portugal atua, ainda, na área Agro-Alimentar, através da Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA), cujo principal objetivo é salvaguardar a capacidade de abastecimento de alguns produtos estratégicos para as Companhias do Grupo.

**Figura 1:** Visão do Grupo Jerónimo Martins



**Fonte:** Apresentação Institucional disponível para *download* em  
<https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>

Na área da Distribuição Alimentar – a principal área de negócio do grupo – é líder de mercado em Portugal e na Polónia. No primeiro caso, através do Pingo Doce (Supermercados) e do Recheio (*Cash & Carry*), e no segundo através da maior cadeia de Distribuição Alimentar no país – a Biedronka. Nesta área estão, ainda, presentes na Colômbia, com as lojas de proximidade Ara.

Na área do retalho especializado, operam as cafetarias Jeronymo e as *bomboneries* Husssel – em Portugal – e detêm as *drugstores* Hebe (que inclui a cadeia de farmácias HebeApteka) – na Polónia.

Atualmente, o Grupo conta já com um total de cerca de 4.182 lojas e 108.560 colaboradores.<sup>1</sup> Para além disso, ocupa a 55ª posição no *ranking* de 2019 do *Global Powers of Retailing*, a lista dos maiores retalhistas do mundo, tendo subido uma posição relativamente ao ano anterior.<sup>2</sup> Em 2018, alcançou vendas de 17,3 mil milhões de euros – 67% na Polónia – e um EBITDA de 960 milhões de euros – 89% na Polónia.<sup>3</sup>

Ao longo dos anos, tem seguido a missão de “satisfazer as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e os legítimos interesses dos seus acionistas a curto, médio e longo prazos, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera.” Apresenta, como pilares centrais da sua missão, “o crescimento e a criação de valor, de uma forma contínua e sustentável, no âmbito da gestão responsável dos seus negócios.”<sup>3</sup>

**Figura 2:** Jerónimo Martins – Distribuição Alimentar e Retalho Especializado



Fonte: Elaboração Própria

<sup>1</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/> e <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>

<sup>2</sup> Documento *Global Powers of Retailing 2019* disponível para *download* em <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

<sup>3</sup> Informação retirada do Relatório & Contas 2018, disponível para *download* em <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>

### 2.1.1. Distribuição Alimentar

“A paixão pelo negócio alimentar é algo que partilhamos todos os dias com cerca de cinco milhões de consumidores que visitam as nossas mais de 3.900 lojas em Portugal, Polónia e Colômbia.”<sup>4</sup>

A Distribuição Alimentar representa mais de 95% das vendas consolidadas do Grupo Jerónimo Martins. Como referido anteriormente, nesta área de negócio opera em três países diferentes, localizados em dois continentes.

**Figura 3:** Distribuição Alimentar – Portugal, Polónia e Colômbia



**Fonte:** Imagem retirada do *website* oficial, disponível através do seguinte *link*

<https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/>

Em Portugal, onde tudo começou e onde está sediado, o Grupo Jerónimo Martins é líder de mercado no segmento de Supermercados e no segmento de *Cash & Carry*, através das cadeias Pingo Doce e Recheio, respetivamente. O Pingo Doce está presente em 300 localidades do país, com mais de 400 lojas, tendo um total de cerca de 700.000 visitas diárias. O Recheio detém a maior cobertura geográfica do país, com 42 lojas e plataformas.<sup>5</sup>

Na Polónia, o Grupo está presente desde 1997 com a Biedronka. Esta é a maior cadeia de retalho alimentar polaca, com 2.900 lojas dispersas por todo o país, que se traduzem em cerca de

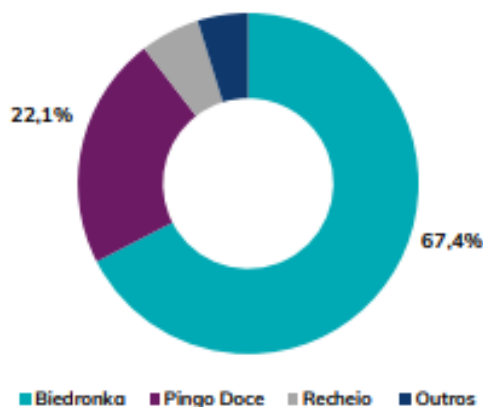
<sup>4</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/>

<sup>5</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/pingo-doce/> e <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/recheio/>

1,3 mil milhões de atos de compra registados.<sup>6</sup> A Biedronka é a responsável pela maior fatia de vendas do Grupo Jerónim Martins, mais concretamente por 67,4% das vendas do Grupo em 2018, como é possível verificar no gráfico da Figura 4.

Na Colômbia, a sua presença é mais recente. Entraram no país em 2013 com as lojas de proximidade Ara, implantadas nos bairros residenciais. Atualmente, opera em três regiões do país: Eixo Caféeiro, onde é líder de vendas, Costa do Caribe e Bogotá. No final do ano de 2018, operava 532 lojas, com cerca de 10 milhões de visitas mensais.<sup>7</sup>

**Figura 4:** Vendas por Área de Negócio em 2018



**Fonte:** Relatório & Contas 2018, disponível para *download* em <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>

Em todas as suas insígnias de distribuição alimentar, o Grupo assume o compromisso de “desenvolver produtos e soluções alimentares convenientes, de elevada qualidade, a preços competitivos.” Acreditam que se distinguem nesta área de negócio em todos os países em que operam, devido às soluções alimentares, preços competitivos, localizações de proximidade, eficiência operacional, excelência nos frescos, e marcas próprias de qualidade.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/biedronka/>

<sup>7</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/ara/> e retirada do Relatório & Contas 2018, disponível para *download* em <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>

<sup>8</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/>



## 2.2. Pingo Doce

Como referido anteriormente, realizei o meu estágio no Pingo Doce e, como tal, considero que faz todo o sentido apresentar, mais particularmente, esta insígnia e a sua história.

“A história do Pingo Doce é a história das tradições de um Portugal mais exigente que procura num supermercado a garantia de qualidade da sua alimentação e da sua vida.”<sup>9</sup>

Os supermercados Pingo Doce nascem em 1980, depois do Grupo Jerónimo Martins ter tomado a decisão de entrar no negócio da distribuição alimentar moderna. Dois anos depois, para o desenvolvimento do Pingo Doce, o Grupo estabelece uma parceria estratégica com o Delhaize Group, a maior empresa retalhista da Bélgica.

**Figura 5:** Evolução do logotipo do Pingo Doce ao longo do tempo



**Fonte:** Captura feita a partir do vídeo disponível em  
<https://www.youtube.com/watch?v=RR9VSUYxpwg&t=36s>

Em 1994, é criado um novo conceito de loja, em que é dado um grande destaque aos frescos e uma grande importância à facilidade, organização e rapidez de compra. Quatro anos depois, em 1998, o Pingo Doce abre as portas ao universo da internet, sendo o primeiro a fazê-lo e tornando-se, assim, no primeiro supermercado *online* do país.

A partir do ano de 2000, foi feito um grande investimento no sentido de diversificar o sortido e melhorar as vantagens dos produtos comercializados. Este investimento traduziu-se, também, numa grande aposta na marca própria, que é hoje uma referência de qualidade para os consumidores portugueses.

---

<sup>9</sup> Informação institucional disponível em <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>

Posiciona-se, em 2007, como especialista em produtos frescos e aposta no serviço de *Take Away*, que atualmente está presente em mais de metade das lojas. Em 2008 aparece com uma nova imagem, a que conhecemos atualmente, e, no ano seguinte, com uma nova campanha de publicidade – “No Pingo Doce, o preço é sempre baixo, na loja toda, o ano inteiro!”, que deixou o país a cantar.

Entre 2002 e 2009, o Pingo Doce triplicou o seu número de lojas e, através deste crescimento e desenvolvimento, passa a ser considerada a cadeia líder do segmento de supermercados em Portugal.

Em 2012, no feriado do primeiro de Maio, o Pingo Doce fez história com a maior oferta promocional jamais vista em Portugal: um desconto imediato de 50% em todos os produtos. Esta iniciativa foi muito bem recebida pelos consumidores e a adesão ultrapassou todas as expectativas do Grupo.

Mais recentemente, em 2015, é lançada a aplicação Pingo Doce Express, serviço atualmente disponível em três lojas, e um novo *website*. A *app* Pingo Doce Express apresenta-se como uma solução de “*mobile checkout*” que “assegura a todos os clientes com um *smartphone* e com cartão Poupa Mais registado, uma nova experiência de compra, benefícios exclusivos e o pagamento rápido, sem filas na caixa.”<sup>10</sup>

No mesmo ano, em parceria com os postos de abastecimento BP, abriu a primeira loja Pingo Doce & Go, um novo conceito de loja de conveniência aberto 24 horas por dia.

Atualmente, com mais de 400 lojas e mais de 30.000 colaboradores, mantém a missão de ser a melhor cadeia de supermercados no país, através da confiança gerada nos consumidores, oferecendo produtos alimentares de qualidade, a preços competitivos e em localizações de proximidade.<sup>11</sup>

Para além disso, têm como foco de diferenciação seis fatores: os frescos, reconhecidos pela qualidade e variedade; a marca própria Pingo Doce, que se destaca pela relação qualidade/preço; as *meal solutions*, que incluem opções *Ready to Cook*, *Ready to Heat* e *Ready to Eat*; a política de preços competitivos, com oportunidades de poupança imediata; o ambiente de loja único, que se

---

<sup>10</sup> Descrição da aplicação disponível em

[https://play.google.com/store/apps/details?id=pt.pingodoce.express&hl=pt\\_PT](https://play.google.com/store/apps/details?id=pt.pingodoce.express&hl=pt_PT)

<sup>11</sup> Informação institucional disponível em <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>

assemelha a uma praça tradicional na área dos Frescos; e a proximidade aos consumidores, estando presentes em mais de 300 localidades do país.<sup>12</sup>

### 2.2.1. Pingo Doce Hiper de Aveiro

É impossível falar da história do Pingo Doce Hiper de Aveiro sem falar da história do Feira Nova, nome que ainda hoje lhe é associado por muitas pessoas. O Feira Nova nasce em Braga, em 1989 e, três anos depois, em Janeiro de 1992, abre um hipermercado em Aveiro, sob a direção do Senhor Goulart.

**Figura 6:** Feira Nova de Aveiro (1993/1994)



**Fonte:** Fotografias retiradas do arquivo da loja, devidamente autorizadas pela direção.

Passou a integrar o Grupo Jerónimo Martins em 1993, altura em que este adquiriu as 4 lojas – Braga, Santa Maria da Feira, Barreiro e Aveiro – ao Grupo Inovação. Na sequência da aquisição das lojas Feira Nova pelo Grupo Jerónimo Martins, o Senhor Goulart abandona o cargo de Diretor do Feira Nova de Aveiro, passando este a ser ocupado pela Dr.<sup>a</sup> Fátima Madeira, primeira Diretora deste Feira Nova na “era Jerónimo Martins”.<sup>13</sup>

Passados 15 anos, já em 2008, assistia-se ao processo de fusão entre o Feira Nova e o Pingo Doce, ambas insígnias do Grupo Jerónimo Martins. Esta fusão implicou a junção das duas estruturas ao nível das vendas, finanças e *marketing*, e resultou no desaparecimento das lojas Feira Nova de média dimensão. A marca Feira Nova manteve-se apenas nas lojas de maior dimensão, que ficaram de fora desta transação, como era o caso do Feira Nova de Aveiro que, assim, manteve esse nome.

<sup>12</sup> Informação institucional disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/pingo-doce/>

<sup>13</sup> História reconstruída através de informação gentilmente fornecida pelos colaboradores mais antigos do Pingo Doce Hiper de Aveiro.

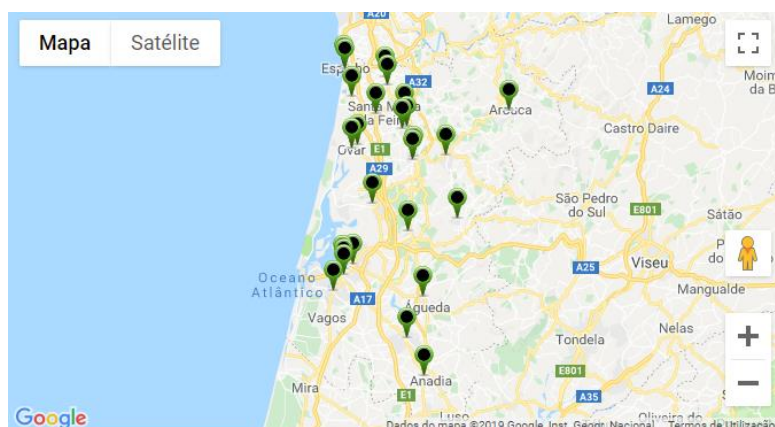
A decisão de fundir as duas marcas foi avançada pelo então Presidente Executivo do Grupo Jerónimo Martins, Luís Palha, e teve na sua origem a disparidade de resultados das duas insígnias: enquanto os supermercados Pingo Doce tinham visto as suas vendas *like-for-like* aumentar 9% nos primeiros nove meses do ano anterior, os hipermercados Feira Nova tinham sofrido uma queda nas vendas de 5,2% e os de pequena dimensão tinham crescido apenas 0,7%.<sup>14</sup>

Apesar de não terem sido incluídas na primeira fase de fusão, as lojas Feira Nova de maior dimensão acabaram por se transformar, também, em Pingo Doce dois anos mais tarde. Desta forma, a insígnia Feira Nova acaba por desaparecer definitivamente.

O Feira Nova de Aveiro não foi exceção e, a 21 de Outubro de 2010, passa a Pingo Doce Hiper de Aveiro, mantendo o formato de hipermercado. Com a mudança de insígnia houve, também, mudança de diretor, passando a ocupar o cargo o Dr. Carlos Vieira.<sup>15</sup>

Para além deste Pingo Doce, existem mais 25 lojas no distrito de Aveiro, sendo que, dessas 25, uma é em formato de hipermercado – Santa Maria da Feira – o que perfaz um total de dois hipermercados no distrito. Em plena cidade de Aveiro, e para além do Hiper, existem mais três lojas Pingo Doce de pequena dimensão – Ria, São Bernardo e Vera Cruz.

**Figura 7:** Distribuição das lojas Pingo Doce no distrito de Aveiro



**Fonte:** Captura feita através do link <https://www.pingodoce.pt/lojas/?distrito=aveiro>

<sup>14</sup> Informação retirada do artigo “Lojas Feira Nova passam a Pingo Doce”, disponível em <http://www.hipersuper.pt/2008/02/07/lojas-feira-nova-passam-a-pingo-doce/>

<sup>15</sup> História reconstruída através de informação gentilmente fornecida pelos colaboradores mais antigos do Pingo Doce Hiper de Aveiro.

## PARTE II

### O Estágio



## 1. Experiência nos Setores do Pingo Doce

Como referi na introdução deste trabalho, os objetivos do meu estágio no Pingo Doce Hiper de Aveiro incluíam ter uma visão geral do funcionamento do mesmo, bem como as especificidades de cada setor e as diferenças entre cada um deles, exigindo, assim, a permanência por algum período de tempo, em cada um dos setores. Deste modo, irei começar por falar da minha integração na organização e, seguidamente, irei apresentar as atividades desenvolvidas em cada um dos setores, bem como o balanço da minha passagem por cada um deles. No final, aparecerá o balanço geral de toda a minha experiência no estágio.

### 1.1. Integração na Organização

Inicialmente, foi-me dada liberdade para me ambientar à loja e realizar uma recolha de dados inicial, relacionada com o tema que iria estudar mais em concreto, e de forma a perceber melhor a realidade e o próprio funcionamento da loja. Por sugestão da Dr.<sup>a</sup> Isabel Sequeira, esta primeira fase durou cerca de um mês.

Apesar de, nesta altura, ainda não ter sido alocada a nenhum setor, colaborei com alguns deles, nomeadamente com o setor de Bazar Ligeiro e Frente de Loja, mais precisamente nas Caixas de *Checkout*. Nestes casos, fui eu que me voluntariei e pedi que me ensinassem os diferentes procedimentos, de forma a poder ajudar, pois foram setores em que percebi, desde logo, que existia um grande volume de trabalho para a mão-de-obra disponível e onde senti que a minha ajuda poderia fazer alguma diferença. Como não era necessária uma formação demasiado aprofundada e especializada, como noutros setores (Talho ou *Take Away*, por exemplo), senti-me logo à vontade para poder começar a trabalhar e a ajudar.

Nesta primeira fase, ainda não estando a seguir um plano semanal pelos setores, aprendi já a utilizar uma espécie de pistola apelidada de PDT (*Portable Data Terminal*), que me permitia fazer leitura de códigos de barras, de forma a obter várias informações sobre o produto – consultar o *stock*, por exemplo – e fazer diversos tipos de etiquetas ou cartazes para o mesmo. Para além disso, ensinaram-me a distinguir os diferentes tipos de papel para etiquetas e cartazes, a proceder à sua correta impressão, através de um *software* próprio para o efeito, e consequente colocação da etiqueta no local de venda. Aprendi, também, várias coisas relativamente à exposição de

artigos, nomeadamente ao criar uma campanha específica na loja, como a campanha de artigos de decoração de Natal ou de brinquedos.

Após este primeiro período de adaptação inicial, o meu tutor, Rui Moreira, solicitou que elaborasse um plano semanal em que constasse, diariamente, um período para que fosse alocada aos setores, um período para almoço e um período livre, para desenvolver atividades relacionadas com o meu trabalho académico, como recolha de dados ou realização de relatórios. Na sua perspetiva, este período destinado a estas tarefas é extremamente importante porque, segundo ele, muitos estagiários acabavam por estar apenas nos setores e terminavam o estágio sem as informações necessárias à realização do trabalho escrito, o que não queria que acontecesse. De referir que este período foi sendo reduzido à medida que ia conseguindo juntar um maior volume de informação, ou adiantar partes do trabalho, sendo que nos últimos meses de estágio estive a tempo inteiro nos diversos setores.

Após elaboração do plano, foi o mesmo enviado ao meu tutor para aprovação e alocação do tempo aos diversos setores (ver Figura 8). Estaria em cada setor cerca de três dias. Seguidamente, o plano foi enviado aos vários chefes de setor, para conhecimento e para que me pudessem acompanhar quando estivesse nos setores pelos quais eram responsáveis.

**Figura 8:** Exemplo de um Plano Semanal

12/17/2018		12/18/2018		12/19/2018		12/20/2018		12/21/2018	
SEGUNDA-FEIRA	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
10h		10h	Bazar Pesado/DPH	10h	Bazar Pesado/DPH	10h	Bazar Pesado/DPH	9h	Padaria
11h		11h	Bazar Pesado/DPH	11h	Bazar Pesado/DPH	11h	Bazar Pesado/DPH	10h	Padaria
12h		12h	Bazar Pesado/DPH	12h	Bazar Pesado/DPH	12h	Bazar Pesado/DPH	11h	Padaria
13h30		13h30		13h30		13h30		12h	Padaria
14h30		14h30		14h30		14h30		13h	
15h	Bazar Ligeiro	15h	Bazar Pesado/DPH	15h	Bazar Pesado/DPH	15h	Bazar Pesado/DPH	15h	
16h	Bazar Ligeiro	16h	Bazar Pesado/DPH	16h	Bazar Pesado/DPH	16h	Bazar Pesado/DPH	16h	
17h	Bazar Ligeiro	17h		17h		17h		17h	
18h	Bazar Ligeiro	18h		18h		18h		18h	
19h	Bazar Ligeiro	19h		19h		19h		19h	

Fonte: Elaboração própria

Tendo-me voluntariado para começar a aprender os procedimentos da Frente de Loja, nomeadamente nas Caixas de *Checkout*, de forma a ser capaz de ajudar nas horas de maior aperto, foi esse o primeiro setor inserido no meu Plano Semanal, aproveitando o facto de já ter iniciado espontaneamente a aprendizagem nesse setor. Os setores serão apresentados pela ordem de inserção nos Planos Semanais, no entanto devo referir que em muitos deles, a minha colaboração não se limitou ao período definido no plano.



Todas as informações inseridas neste capítulo foram retiradas dos relatórios que fui efetuando diariamente, como material a inserir no presente relatório, fruto da minha própria aprendizagem e daquilo que me foi sendo transmitido pelos funcionários dos vários setores. Por motivos de confidencialidade, algumas das informações apresentadas poderão não estar totalmente completas e ser apresentadas de uma forma mais generalizada.

## 1.2. Os Setores

### 1.2.1. Caixas de *Checkout*

Como referido anteriormente, este setor foi o primeiro no meu Plano Semanal, pois já tinha iniciado a aprendizagem no mesmo, por iniciativa própria. Nas Caixas de *Checkout* foram executadas várias tarefas, nomeadamente:

#### I. Atendimento do cliente

Comecei a minha passagem por este setor com a chefe de Frente de Loja, que me foi mostrando os vários procedimentos à medida que ia atendendo os clientes: a) ao receber os clientes além do cumprimento deve perguntar-se, sempre, se vão desejar saco; b) ao passar as compras, aprendi como passar diferentes tipos de produtos, nomeadamente quando se tratavam de produtos em *pack*, de forma a passar corretamente o *pack* e não a embalagem individual (por exemplo, no caso dos leites ou iogurtes), e quando se tratavam de produtos que precisavam de ser pesados na caixa de *checkout*, como frutas e legumes, que eram pesados automaticamente e cujo preço correspondente apareceria ao selecionar o produto correto num painel de seleção, com imagens dos diferentes tipos de produtos. Para além disso, percebi que no caso de alguns produtos que não traziam código de barras nem estavam disponíveis num painel de seleção, teria que digitar um código chamado de PLU (*product look-up*) associado ao produto específico, como acontecia, por exemplo, no caso de alguns queijos. b') ao cometer um engano, aprendi, também, a realizar uma anulação de produto. c) no final da compra, deve proceder-se à venda sugestiva, e perguntar se o cliente vai querer levar mais alguma coisa. d) perguntar se tem cartão Poupa Mais e se deseja número de contribuinte na fatura, terminando com um agradecimento por ter escolhido o Pingo Doce para realizar as suas compras.

## II. Fecho de caixa

Para além disto, aprendi, ainda, a realizar o fecho de caixa e a conferência do fundo individual do Operador de Caixa, uma vez que cada operador tem o seu próprio fundo e é responsável por ele.

Os vários procedimentos a realizar e boas práticas a adotar por um operador estão descritos num documento intitulado “Regras do Operador”, que me foi dado para que tivesse conhecimento.

## III. Supervisão de operadores

Passei pela supervisão de vários operadores durante a passagem por este setor, o que me permitiu ver diferentes formas de fazer as coisas. Como tinha um número de operadora atribuído, pude abrir uma caixa sozinha, a partir do momento em que a chefe de setor considerou que estava preparada para o fazer.

## IV. Caixas de *Self-Checkout*

Para além destas caixas, passei ainda pelas Caixas de *Self-Checkout* e pelas Caixas de *Checkout* do Restaurante. No primeiro caso, a principal tarefa foi supervisionar as diferentes caixas, de forma a ver se os clientes estão a fazer corretamente os registos das compras. Tendo em conta que são 6 caixas, é preciso ter bastante atenção para não serem cometidos erros. No caso das caixas do Restaurante, as tarefas incluíam passar o cartão da respetiva refeição, colocar o número de contribuinte, quando necessário, e receber o pagamento. O *software* utilizado nestas caixas é bastante diferente do que é utilizado nas restantes caixas da loja, pois é um *software* específico para a área da restauração.

Como síntese da minha passagem pelas caixas, posso dizer que percebi que uma boa Gestão da Equipa de Vendas é um fator crucial para otimizar o processo de *checkout*, uma vez que esta é uma área crítica em horas de ponta, visto que toda a gente é obrigada a passar por este setor, independentemente de levar 1 ou 20 artigos, ou de ter ido à Padaria ou ao Talho. Posso, ainda, dizer que gostei bastante da experiência e aprendi os vários procedimentos com relativa rapidez. Acho que acabei por fazer a diferença, pois tenho a noção de que em alturas de maior aperto, o facto de terem mais uma pessoa à disposição para poder abrir uma caixa, sem ter que retirar funcionários a outros setores, foi uma mais-valia.

### 1.2.2. Mercearia

Ao iniciar a minha passagem pela Mercearia, fui orientada por uma das funcionárias mais experientes do setor. As tarefas desempenhadas na mercearia foram relativas a:

#### I. Preços

As principais tarefas que desempenhei neste setor estavam relacionadas com os preços: a) confirmação de preços com a PDT (*Portable Data Terminal*); b) atualização de preços nos lineares, no caso de os produtos estarem com preço promocional ou no caso de terem deixado de estar com preço promocional; c) colocação de preços em produtos recentemente repostos no linear e, portanto, ainda sem preço; d) comparação dos artigos de folheto, de forma a perceber se os produtos estariam a passar ao preço que aparecia no mesmo e se já estariam atualizados nos lineares; e) impressão de preços em diferentes tipos de etiquetas e cartazes e respetiva colocação nos lineares ou ilhas.

Por ser um setor muito grande (engloba a grande maioria dos corredores da loja), por ter diferentes tipos de produtos que acabam por estar dispersos pela loja, como por exemplo, óleo ou azeite e a comida de bebé, por ter diferentes pessoas a trabalhar em diferentes partes, e por ter muitos produtos constantemente a entrar e sair de promoção, a informação acaba por estar, também, um pouco mais dispersa e existem mais falhas, nomeadamente no que diz respeito aos preços dos produtos. Assim, este tipo de tarefas era o mais necessário na altura em que passei por este setor, acabando por ser o ponto principal da minha passagem pelo mesmo.

#### II. Reposição de produtos

Para além disso, fiz reposição de vários produtos e familiarizei-me melhor com o armazém e a sua organização.

#### III. *Recalls*

Foi-me, ainda, explicado o que são os *recalls*, visto que num dos dias apercebi-me de que andavam a fazer algo de diferente e perguntei de que se tratava. Basicamente, quando se nota algo de estranho num produto (seja um cliente ou os próprios funcionários), é feito um *recall* para que o produto seja retirado de loja até que se descubra se há ou não algo de errado com ele e se solucione o problema. Quando estiver resolvido, enviam a resolução do *recall*: ou se tira o

produto de circulação ou se coloca de novo à venda. Os *recalls* podem ser devido a questões de controlo de qualidade ou de falhas de rótulo, por exemplo não vir com a data de validade.

#### IV. Mudança de lineares

Já numa outra altura, estive a ajudar na mudança de dois lineares, que iriam trocar de um corredor para o outro: o do pão de forma, que passaria a estar no das tostas e patés/doces, e vice-versa. Esta operação implicou que se alterasse tudo, incluindo número de prateleiras e altura das mesmas, e se estudasse a forma mais eficiente de aproveitar o espaço e dispor os produtos no linear.

Como balanço da minha estadia na mercearia e, tendo em conta que estive essencialmente a confirmar e tirar preços em falta – algo que já tinha aprendido a fazer anteriormente quando me voluntariei para ajudar, ainda não estando a cumprir Planos Semanais – , fiquei com alguma pena de não ter acompanhado o outro lado, do ponto de vista da gestão, como a realização de encomendas ou análise de previsões de venda. O caso dos *recalls* foi algo de novo para mim e que tive a oportunidade de perceber nesta minha passagem pela Mercearia, pois até ao momento ainda não tinha aparecido.

Considero que a minha passagem por este setor foi positiva, pois consegui percorrer corredor a corredor e deixar todos os preços certos e devidamente colocados, num setor em que esta tarefa é de imensa importância devido aos fatores já referidos acima. Tive a oportunidade de consolidar conhecimentos relativamente à exposição de produtos e definição de diferentes preços, questões que estudei em *Marketing* do Retalho e Gestão de Operações de Retalho.

#### 1.2.3. Bebidas

Quando iniciei neste setor, fui recebida por uma funcionária que o conhecia bastante bem e que me esteve a fazer uma apresentação dos vários tipos de vinho, das principais regiões vinícolas, algumas características básicas e, ainda, a forma como os vinhos estavam organizados na loja.

Os vinhos estão organizados, em loja, segundo as regiões: Vinhos do Dão, Vinhos do Alentejo, Vinhos do Douro e Vinhos da Península de Setúbal, do Tejo e outros dessa zona. Depois distribuem-se os vinhos verdes todos juntos e, também, os rosés. Nos topos, dessa zona, têm

outro tipo de bebidas organizadas, como *whiskys*, martinis, *gins*, licores, vinhos frisantes, espumantes e mais um ou outro tipo de bebida que ali se enquadre. As outras bebidas tais como sumos, águas e cervejas estão em corredores específicos.

Tive, também, oportunidade de verificar como era organizado o armazém e auxiliei na reposição dos vinhos e conjuntos de vinhos.

Estive neste setor dos vinhos na altura do Natal, uma vez que é um produto bastante procurado nesta altura, não só para ter em casa e na mesa, mas também para oferecer como presente de Natal.

Tive curiosidade, acerca de quem fazia as compras para os diversos setores: se eram os respetivos chefes ou se alguém dos escritórios centrais da Sede alocava os produtos às lojas. Geralmente são os chefes, mas muitas vezes há artigos que estão bloqueados pelos escritórios centrais e que não dão para comprar, ou cujas quantidades estão pré-definidas pelos mesmos.

As minhas principais tarefas neste setor incluíram:

I. A reposição de artigos;

II. Pistolagem e impressão dos respetivos preços;

III. Verificação do folheto, ou seja, confirmar se os preços que apareciam em folheto eram os mesmos que estavam em loja e verificar se existiam produtos em folheto que não estavam, ainda, em loja. Neste último caso, era preciso verificar se os produtos estavam em armazém, para trazer para loja, ou se não tinham chegado dos Centros de Distribuição;

IV. Colocação de expositores. Por existirem vários expositores promocionais de diferentes marcas de bebidas nesta altura do ano (Licor Beirão, por exemplo), foi necessário arranjar local para os colocar em loja, de forma a otimizar o espaço e, ao mesmo tempo, colocá-los num sítio em que a venda dos produtos fosse impulsionada;

Para além disso, tivemos que ir desfazendo paletes com mercadoria e, ao puxar uma delas, houve uma caixa de garrafas que caiu e algumas das garrafas partiram. Essas garrafas representam uma quebra para a loja, ou seja, uma perda de lucro. Foram contabilizados os gargalos das garrafas partidas e foi efetuado o registo num documento específico, onde se colocou a referência/nome do vinho, a quantidade de garrafas que partiram e o nome da pessoa

que estava a apresentar a quebra. Essa informação, posteriormente, foi formalizada no sistema através de uma pistola PDT (*Portable Data Terminal*).

Por esta ser uma área acerca da qual tinha poucos conhecimentos pensei que não me iria sentir muito à vontade e que me sentiria um pouco perdida. No entanto, exatamente por não saber tanto acerca deste tipo de produtos, acabei por aprender bastantes coisas novas o que fez com que considere, como balanço, que a minha passagem pelo setor acabou por exceder as minhas expectativas. Para além disso, constatei que nos outros setores, as coisas são executadas de forma muito rápida, os artigos são tirados da palete, muitas vezes sem grandes cuidados, e têm que estar na loja o mais rapidamente possível. No caso dos vinhos, em que as garrafas são de vidro e partem com facilidade, é preciso fazer as coisas com uma certa calma, não dá para tirar só aquilo que queremos da palete porque pode estar no fundo e, portanto, é preciso desmanchá-la primeiro. Assim, considero que acaba por ser um setor mais bem organizado nesse sentido, em comparação a outros, fator do qual também gostei bastante. Mais uma vez, comprovei, na prática, o que já tinha aprendido na teoria, especialmente nas cadeiras de *Marketing* do Retalho e Gestão de Operações de Retalho.

#### 1.2.4. Bazar Ligeiro

Este foi um dos setores em que estive mais presente mesmo antes de começar os Planos Semanais, pois havia muito trabalho para fazer, nomeadamente na altura em que o Natal se aproximava.

O Bazar Ligeiro engloba toda a parte de decoração e artigos para a casa (chamada *ménage*), a papelaria, algum têxtil que exista, a livraria e os brinquedos. Assim, acaba por ser um setor muito diversificado e ditado pela sazonalidade. As minhas principais tarefas neste setor foram

##### I. Apoio na montagem de diversas campanhas

Anteriormente já tinha ajudado a montar uma campanha de artigos de *ménage* relacionados com a Campanha de Natal e o respetivo folheto, onde aprendi a utilizar, pela primeira vez, a PDT (*Portable Data Terminal*) para tirar e imprimir preços. Para além disso, ajudei a montar a campanha de brinquedos, que ocupa um grande espaço da loja nesta altura do ano. Aprendi a melhor forma de expor os produtos, dependendo do tipo de produto e tamanho, utilizando os topos e ilhas disponíveis, otimizando o espaço e adaptando prateleiras.

Algumas das campanhas em que ajudei foram as campanhas de decoração de Natal, campanhas de 50% de desconto em brinquedos ou Leve 2 Pague 1, *Black Friday*, campanha de Dia do Pai e Dia da Mãe, campanhas de decoração da casa para o Verão, campanha de decoração e artigos de Jardim, entre outras.

## II. Etiquetar livros

Para além disso, relativamente à parte da Livraria, tive a oportunidade de aprender a etiquetar livros, visto que as etiquetas são impressas de forma diferente, e a oportunidade de aprender todo o procedimento de devolução de livros às editoras. Estas devoluções podem ser planeadas ou não planeadas. No primeiro caso, chegando a uma determinada data, sai uma lista de livros que, não tendo sido vendidos devem ser devolvidos às editoras. No segundo caso, a devolução parte do chefe de setor que, analisando as vendas dos livros, decide devolver os que estão há muito tempo sem ser vendidos ou cuja quantidade de livros é demasiada para a procura.

III. Reposição, nomeadamente de brinquedos, e atualização de preços do linear dos brinquedos, topos e ilhas, consoante as promoções que iam existindo.

Durante os dias passados neste setor, enfrentei alguns desafios. Num dos dias apareceu um problema com um cliente, que comprou uma figura dos “*Avengers*”<sup>16</sup> e que, ao passar na caixa, passou a um preço diferente do que estava marcado na etiqueta. Havia diferentes personagens disponíveis, onde umas passavam a um preço e outras passavam a outro, mesmo estando identificadas como “Sortido”, terem a caixa igual, serem da mesma série e não terem nada que à primeira vista fosse diferente. Então, foi necessário comunicar o problema, para que o fornecedor acertasse essa diferença de preços. Mais tarde, ao colocar as “*Princesas Disney*”<sup>16</sup> na prateleira, reparei que estava a acontecer o mesmo problema: umas passavam a um preço e outras passavam a outro. Mais uma vez, foi necessário comunicar o problema e arranjar uma maneira de as diferenciar nas prateleiras até a situação estar resolvida.

Para além disso, mais próximo do Natal, havia vários brinquedos em pouca quantidade ou que eram únicos e acabavam por estar a ocupar um lugar na prateleira, quando esse lugar podia estar a ser ocupado com outros brinquedos que precisavam de sair do armazém. Então, tomei a liberdade de sugerir que se arranjasse um espaço numa prateleira para colocar todos esses

---

<sup>16</sup> Bonecos que representam diferentes personagens de histórias e/ou filmes.

brinquedos únicos juntos. Depois seriam identificados como tal, para estimular a venda, visto que há uma certa tendência de correr atrás do que está prestes a acabar ou do que é único.

Como síntese posso afirmar que este setor foi aquele em que sinto que o meu contributo foi maior. Para além de ter sido onde passei mais tempo, tendo em conta a necessidade do setor, foi também o setor onde pude dar mais sugestões, sugestões essas que foram aceites e aplicadas. Foi muito enriquecedor para mim, pois foi onde acabei por aprender a grande maioria dos procedimentos base de qualquer setor, onde tive que lidar com alguns problemas e desafios, e onde pude implementar algo por mim sugerido. Neste setor, pude aplicar conhecimentos de *Marketing* do Retalho, Gestão de Operações de Retalho e, até, de Gestão de Marcas e Gestão Estratégica, mesmo que de uma forma mais indireta. Consolidei, ainda, conhecimentos adquiridos em Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão, nomeadamente ao compreender melhor e na prática o conceito de sazonalidade.

#### 1.2.5. Bazar Pesado e DPH (Detergentes e Produtos de Higiene)

O setor de Bazar Pesado engloba todo o tipo de eletrodomésticos e o DPH: os detergentes e produtos de higiene e ainda, produtos de beleza, como maquilhagem e vernizes.

Neste setor, realizei as seguintes atividades:

##### I. Campanha de Natal

Ajudei a montar a campanha de Natal, que incluía produtos como *coffrets* e perfumes. Efetuei reposição nas várias áreas do setor assim como a verificação e colocação de preços.

Auxiliei na organização de lineares, de forma a otimizar o espaço e ser possível colocar mais produto em loja.

##### II. Acompanhamento de outros procedimentos

Neste setor tive a oportunidade de acompanhar outro tipo de procedimentos que ainda não tinha acompanhado:

- a) Realização da 738, que é uma operação que corresponde ao pedido de Alocações;



Relativamente à 738, foi feito o pedido de mercadoria, de acordo com os folhetos e campanhas previstas. Neste caso, estivemos a fazer os pedidos de detergentes, pois ficariam a metade do preço após o Ano Novo e era necessário ter produto suficiente para assegurar as vendas. Este processo é efetuado através do SAP<sup>17</sup>, em que é possível ver o histórico de vendas de cada um dos produtos, ver o *stock* disponível, e fazer o pedido de acordo com estes indicadores. É sempre sugerida uma determinada quantidade, de acordo com uma previsão de vendas, calculada tendo em conta as vendas passadas e o *stock* disponível, e que pode ser modificada.

#### b) análise e atualização de Guias de Transporte

No caso das Guias de Transporte, estas são emitidas quando algum tipo de produto, como por exemplo um eletrodoméstico, na maior parte dos casos, é trazido pelo cliente para reparação. Através de um *software* adequado para o efeito, os dados são inseridos no sistema e o estado dessas guias tem que ser atualizado pelo responsável do setor, consoante a situação em que o produto se encontra: se está em transporte, se está em reparação, se já foi entregue ao cliente, e por aí adiante.

O balanço geral da minha passagem pelo Bazar Pesado e DPH foi bastante positivo, pois foi o primeiro setor por onde passei em que tive contacto com tarefas mais específicas de um gestor, para além de, também, ter feito um pouco de tudo o resto. Para mim, foi muito enriquecedor o dia em que estive sentada à secretária com o chefe de setor, pois consegui visualizar e ter noção de todo o procedimento relacionado com as alocações, o que considerar para encomendar as quantidades certas, como analisar os produtos, em termos de vendas, e como acompanhar e atualizar guias de transportes. Considero que a minha passagem por este setor contribuiu para consolidar bastante os meus conhecimentos nas diversas áreas, tendo sido especialmente útil para conseguir compreender as previsões de vendas que estudei em Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão, de uma forma prática. Apesar do SAP<sup>17</sup> prever automaticamente as quantidades necessárias para poder assegurar as vendas, acabou por me permitir estabelecer um elo de ligação entre a teoria e a prática.

---

<sup>17</sup> *Software* de gestão.

### 1.2.6. Padaria

No meu primeiro dia na Padaria estive a enfeitar bolo-rei. Devido ao facto do Natal se estar a aproximar, várias pessoas vinham ajudar nesta tarefa, pois existia muito trabalho para ser feito. Foi uma experiência muito positiva, pois nunca o tinha feito antes e serviu para aprender a enfeitar vários tipos de bolos festivos: bolo-rei tradicional, bolo-rei desmanchado, bolo-rei de chila e bolo rainha.

Passada a confusão do Natal, estive envolvida noutras atividades, tais como:

#### I. Reposição e organização da mercadoria, tendo em conta o prazo de validade.

Na padaria, tal como noutros setores de produtos alimentares, no que respeita à organização dos produtos é necessário ter atenção a um fator importante: a validade. Ao expor os produtos é preciso ter atenção às suas validades, pois os produtos cujas validades acabam primeiro devem ficar colocados à frente das que acabam depois, para fazer com que os clientes levem os produtos com validades mais curtas e não ser necessário ficarem em loja e, posteriormente, ter de dar quebra do artigo. Para além disso, no caso dos bolos, é preciso ter atenção a dois aspetos: as frentes e os topos. Como os bolos têm topos e estão organizados em pilha, devemos pôr as validades maiores por baixo das mais reduzidas.

#### II. Reposição e organização da mercadoria para realização do inventário.

Na organização de mercadoria para facilitar o inventário, estivemos a juntar tudo o que era pastéis, pães, bolos e por aí em diante, colocando os produtos que eram iguais todos juntos nas mesmas paletes. Ao organizar a mercadoria, verificou-se que havia um grande excesso de pão-de-ló, pois para além de terem mandado quantidade a mais, houve produto de outra loja que também veio ter ao Hiper. Para escoar *stock* há a estratégia do “Leve x Pague y”, que é usada, por exemplo, quando há excesso de *stock* ou quando os produtos têm uma validade muito reduzida e/ou prestes a acabar. Assim, esta foi a estratégia utilizada com os bolos-rei (para escoar os que tinham sobrado do natal), com uns biscoitos cuja validade estava prestes a terminar e, ainda, com estes pães-de-ló, tendo em conta a quantidade de *stock* existente, optando por utilizar os que tinham a validade mais reduzida. Assim, quando o cliente leva os 2 artigos ficamos apenas com a quebra de um deles, o que acaba por fazer com que a quebra passe a ser metade da que seria ao vender os artigos individualmente.

### III. Procedimento de encomendas.

Neste setor, estive, também, a acompanhar o procedimento das encomendas para a padaria. Para além do que já tinha visto, até agora, na Padaria é necessário fazer encomendas de diferentes tipos: é necessário encomendar os produtos que já vêm prontos e embalados para serem vendidos e é necessário encomendar as matérias-primas, para utilizar nos produtos que são produzidos na padaria. No primeiro caso, a encomenda funciona como nos outros setores. Relativamente à encomenda de matérias-primas, o programa apresenta automaticamente, para cada produto, a lista de matérias-primas necessárias para os produzir e só é preciso especificar as quantidades necessárias de acordo com a produção que se pretende fazer para cada um deles.

### IV. Produção de pão.

Por último, tive a oportunidade de participar no processo de produção do pão, com os padeiros, nomeadamente, medir e pesar os ingredientes para fazer a massa, retirar a massa, cortar a massa em partes iguais com a ajuda de uma máquina para o efeito, fazer padas, utilizar uma outra máquina que transforma a massa em pão de bico, separar o pão por tabuleiros para ir para a arca fria e, até, a tirar o pão do forno.

A minha experiência na Padaria foi bastante positiva, pois tive a oportunidade de aprender a lidar com o excesso de *stock*, a fazer encomenda de matérias-primas, ou a organizar os produtos por frentes e topos, mas também de ver o produto a ser produzido e de participar no processo da sua produção. Consolidei conhecimentos, nomeadamente na área da Gestão de Operações de Retalho, *Marketing* do Retalho e Gestão Estratégica, e percebi melhor a importância de ter uma Cadeia de Abastecimento eficiente, em que as várias partes da mesma compreendam as necessidades umas das outras, de forma a ajudarem-se mutuamente e não se prejudicarem, como aprendi em Gestão da Cadeia de Abastecimento no Retalho.

#### 1.2.7. *Take Away*

Neste setor, a maior parte do tempo estive a acompanhar os procedimentos que aí são seguidos, pois sendo um setor em que se mexe muito em fornos, fritadeiras e outros equipamentos do género, cujo manuseamento exige cuidados especiais devido à forte possibilidade de acidentes, não convém mexer sem saber o que se está a fazer.

As atividades que desenvolvi neste setor foram:

#### I. Entregas de encomendas a clientes / Registo de Pedidos e Pagamentos / Reposição de produtos

Como nestes dias, apanhei as vésperas e dia de Passagem de Ano, as funcionárias estavam muito ocupadas devido à afluência de pessoas e às encomendas que tinham sido feitas pelos clientes para esse dia, pelo que não me puderam dispensar a atenção que gostariam. No entanto, fui vendo como funcionavam as entregas de encomendas e, como já tinha estado em caixa e já conhecia o seu funcionamento, ofereci-me para ir fazendo os registos e ir recebendo os pagamentos.

Ao perceberem que já estava à vontade nessa tarefa, durante as horas de almoço, onde há maior aperto, passei a fazer o registo dos pedidos e a receber os pagamentos dos clientes, e a servir sopa sempre que necessário. Ia, também, enchendo as arcas das bebidas e fiz, ainda, baguetes com pasta de atum, delícias e frango para encher a *vitrine*.

#### II. Higienização

A higienização é um aspeto muito importante, no geral, mas principalmente neste tipo de setores em que se lida diretamente com a comida confeccionada. Como tal, fiz questão de também participar nessa parte, ao lavar uns armários que precisavam de limpeza e, também, colaborar na Organização dos Planos de Higienização. Nestes são organizados e definidos os dias em que têm que ser limpos vários equipamentos no *Take Away*, como por exemplo grelhas e fornos. Esse plano é impresso e fica no setor, para que vá sendo assinado pela pessoa que realiza as limpezas aí definidas.

#### III. Pedido de mercadoria

Já no escritório, estive com a chefe de setor a fazer o pedido de mercadoria, que é feito sempre com 2 dias de antecedência.

#### IV. Registo das temperaturas

As folhas de Registo de Temperaturas, são utilizadas para registar a temperatura inicial e a temperatura final quando se coloca alguma coisa no forno, são impressas e colocadas no setor para o devido registo. Por exemplo, no caso dos frangos, é necessário fazer o controlo da

temperatura com um termómetro e essas temperaturas são todas registadas. Quando sai da grelha, o frango tem que ter mais de 75°.

Sempre que é confeccionada comida tem que se fazer o registo na folha de Registo de Fabrico, Confeção e Regeneração.

Além de tudo isto existe um termómetro para medir a qualidade do óleo. Quando aparecer acima de 20/21% o óleo tem que ser trocado. Ou seja, esta medição irá indicar-nos se podemos continuar a usar o mesmo óleo ou se tem que ser trocado.

#### V. Controlo da qualidade da alimentação

Os funcionários tiram pedaços de várias comidas expostas na *vitrine* para uma espécie de saquinhos de amostra, que são as Amostras de Salvaguarda. Todos os dias tiram para um saquinho de amostras um pedaço de cada um dos pratos aquecidos que tenham ingredientes que se possam estragar com as variações de temperatura, como por exemplo natas. Depois, no saquinho, é colocada uma etiqueta a identificar o prato em questão, onde também está mencionado o lote e a validade. Assim, se algum cliente se queixar ou tiver algum problema, como por exemplo adoecer, eles analisam as amostras para averiguar se poderá ter sido da comida.

Relativamente à *vitrine* de comida quente embalada, a comida só lá pode estar 4h. Depois desse tempo, se não tiver sido vendida, tem que ser retirada para ser efetuada a quebra. Tendo em conta que estamos a lidar com comida e, muitas vezes, comida já confeccionada, existem muitas questões relacionadas com a higiene e a qualidade, que requerem uma atenção redobrada.

#### VI. Campanhas

Tal como nos outros setores, aqui também utilizam a estratégia “Leve x Pague y” para diminuir as quebras em produtos de validade reduzida e, como tal, estive a aplicar essa estratégia nuns *wraps*, agrupando-os, embrulhando-os com *vitafilm* e a colocando-lhes a etiqueta “Leve 2 Pague 1”.

Apanhei o *Take Away* uma altura complicada e de muito trabalho, que deu para perceber melhor como contornar as dificuldades nessas alturas específicas. Achei este setor muito

interessante por todas as especificidades próprias do mesmo, que ainda não tinha encontrado em nenhum outro. É um setor muito sensível, por estarmos a lidar com comida e, muitas vezes, comida confeccionada. Como tal, é bastante complexo e com muitas questões às quais temos que prestar atenção, como a higiene e a qualidade. Neste setor, destaco as aprendizagens que tive na área da Gestão da Qualidade, uma cadeira que apesar de não ter tido, sempre me despertou bastante interesse e que esta experiência me ajudou a compreender melhor.

#### 1.2.8. Talho

No caso do Talho, estive da parte de dentro a ver o funcionamento do setor. Existem sempre várias encomendas de restaurantes e, então, existe sempre alguém a tratar dessa parte. Foi interessante ver a organização da equipa, pois vai muito para além do atendimento ao balcão. Há sempre uns quantos funcionários a atender ao balcão (dependendo do número de clientes e dos funcionários disponíveis), mas depois ainda há quem esteja a tratar de encomendas, quem esteja a preparar a carne para ir para o balcão, quem esteja a preparar a carne para ir para as arcas em cuvetes, quem esteja a separar mercadoria que tenha chegado dos armazéns e quem esteja a repor mercadoria que já vem preparada de outros fornecedores. Isto significa que há sempre muito trabalho a ser feito para além daquele que é visto pelos clientes. Contactei e visualizei as seguintes atividades:

##### I. Retaguarda

Da parte de dentro, fui vendo como iam cortando os vários tipos de carne, as diferentes máquinas que tinham para o efeito (picar, cortar em pedaços iguais, entre outras.), e como embalavam as carnes para ir para as arcas, com um equipamento que embala e etiqueta automaticamente as cuvetes.

##### II. Escritório (Pedidos e Análises Diversas)

a) Pedidos. Já no escritório, o chefe de setor explicou-me que o pedido do talho tem que ser feito até às 9h. As miudezas para vir no dia seguinte têm que ser pedidas com 24h/48h de antecedência. Depois, estive a explicar-me o que é aquilo a que eles chamam de “onda”. Basicamente, cada loja faz o seu pedido. A uma certa hora, passa a “onda” que recolhe os pedidos de todas as lojas. Só aí é que o escritório central tem acesso aos pedidos, e faz a encomenda total,

ou seja, de todas as lojas, aos fornecedores. Os pedidos são, depois, divididos por lojas nos armazéns.

b) Rotinas diárias. A seguir, mostrou-me a rotina diária que costuma seguir. A primeira coisa que faz é ver as vendas do dia anterior em comparação com o mesmo dia do ano anterior, e analisar as respetivas margens. É importante dizer que a comparação de dias não é feita em dias do mês, mas sim com o ajuste dos dias da semana. Por exemplo, se o dia 6 este ano foi a um domingo e se no ano anterior tiver sido um sábado, não faz sentido comparar, tendo em conta que os sábados são, por norma, dias mais fortes que os domingos. Assim, para analisar estes aspetos existe um ficheiro *Excel*, elaborado por ele, onde tem a proposta de crescimento para este ano, as vendas do ano anterior em comparação com as vendas do ano em questão, as margens respetivas e o confronto das mesmas com a margem de crescimento sugerida por ele para este ano.

Para além deste ficheiro, tem um outro, do género, para analisar as especialidades. As especialidades são tudo aquilo que é transformado, como por exemplo os rolos de carne, *rottis*, carnes para cozido, entre outros. Estes produtos são mais caros e ajudam a cobrir as margens mais reduzidas de outros produtos mais vendidos e mais baratos, como o frango.

Mostrou-me, ainda, um ficheiro *Excel* onde tinha toda uma variedade de informação sobre carne. Os vários tipos de carne, receitas, entre outras coisas. De entre todas essas coisas ele esteve a explicar-me a diferença entre estivas e receitas. As estivas são, por exemplo, o excesso de gordura aparado para que a carne apresente uma maior qualidade. As receitas são, por exemplo, os rolos de carne ou *rottis*.

c) Organização de horários. Depois do atrás exposto, esteve a mostrar-me como organiza os horários, de forma a garantir que tem mão-de-obra suficiente para os vários dias e períodos. Tem um ficheiro *Excel*, elaborado por ele, complexo e cheio de fórmulas, que o ajuda a organizar os horários de acordo com as necessidades. Depois disso, passa-o para o *software* de horários da empresa.

### III. Loja / Talho

Na loja esteve a explicar-me a organização dos congelados, que estão separados por variedade de carne. Dentro do talho esteve, também, a explicar toda a organização, sendo que existem 3

câmaras: uma para aves, uma para resíduos sólidos e uma para vaca e porco. Dentro das câmaras o que é embalado está separado do que é avulso. Para além disso, explicou-me que as grades onde é guardada a carne não podem estar em contacto com o chão e que têm que estar sempre a 20 cm de altura.

A carne das câmaras está organizada pela lógica FIFO (*First in, first out*) e FEFO (*First expire, first out*), e a utilização da carne segue, também, essa lógica. Ou seja, o FIFO significa que o produto que entrou primeiro, terá que ser o primeiro a sair, e que os que chegaram depois terão que ser organizados por trás desse; o FEFO considera a data de validade do produto como principal fator para determinar a sequência em que os lotes saem do *stock*. Isto é, para produtos com validade, a validade que expira primeiro deverá ficar à frente, e os produtos devem ser organizados e utilizados por essa lógica. Para além disto, a carne tem que estar num ambiente entre os 0 e os 4 graus.

Uns tempos mais tarde acabei por passar outro período no Talho, de modo a responder a um desafio que me foi lançado pelo meu tutor e Diretor de Loja, Rui Moreira, relativo ao meu tema de estágio e que será apresentado e aprofundado na segunda parte deste relatório.

Após algum tempo, já tinha aprendido a cortar alguns tipos de carne, a usar as várias máquinas de corte e já fazia sozinha almofadinhas e rolos de carne.

Gostei bastante de ter estado neste setor, pois considero que foi uma experiência bastante completa. Tive a oportunidade de perceber como funciona a gestão do setor, como funcionam, realmente, as coisas na prática, de eu própria ter cortado carne e ter feito algumas especialidades e, ainda, de ter tido pela frente um desafio para tentar solucionar. Do meu ponto de vista, este foi o setor em que consegui consolidar mais conhecimentos, abrangendo todas as cadeiras que tive no Mestrado.

#### 1.2.9. Peixaria

Durante a minha passagem pela peixaria, estive essencialmente a:

I. Analisar o funcionamento do setor e os vários procedimentos do mesmo;

II. Ajudar na reposição – nomeadamente de bacalhau –, impressão e colocação de preços, e arrumação de arcas onde está armazenada a mercadoria.



III. Observar o funcionamento das várias máquinas de peixe, como amanhã o peixe, como cortam o peixe congelado, as várias formas de cortar bacalhau, os vários tipos de bacalhau, entre outras questões.

IV. Análise de pormenores. Numa das caixas de bacalhau encontrei um papel enviado de Lisboa que dizia que daquela caixa tinha sido retirado um bacalhau para análise e que, para não ser a loja a ficar com a quebra, deveria inserir um determinado código no sistema. Depois disso, deveria ser enviado um *e-mail* para o endereço lá indicado a confirmar a receção daquela nota e a realização do respetivo procedimento. A chefe agradeceu, pois tinha evitado que o setor tivesse a quebra de um bacalhau sem necessidade.

V. Preparação de encomendas. Tive a oportunidade de fazer espetadas de peixe e de descamar peixe, ajudando na preparação de algumas encomendas de restaurantes. Para além disso, muitas das vezes em que existiam senhas de peixe apenas para pesar, fui eu que atendi os clientes.

Inicialmente não me sentia particularmente à vontade com este setor e, exatamente por isso, mostrou-se um setor muito interessante e bastante desafiante, acabando por ser um dos meus setores preferidos de toda a experiência. Consegui abranger vários conhecimentos obtidos no primeiro ano do Mestrado, no entanto por ter sido uma experiência tão interligada, não destaco nenhum em particular.

#### 1.2.10. Restaurante

Quando cheguei ao restaurante, a chefe de setor estava a preparar o peixe e a carne para grelhar. Esteve a explicar-me que diversas variedades de peixe e carne já vêm diretamente preparadas para o restaurante, e que apenas quando precisa de mais uma ou outra variedade e/ou quantidade é que vai pedir às secções da peixaria e do talho para fazer a transferência para o restaurante.

De seguida, mostrou-me as instalações e explicou-me as várias divisões dentro do restaurante. Na parte de atendimento existe a parte de grelhados, comida tradicional, *sushi*, massas e *pizzas*, a ilha das bebidas e sobremesas e depois as caixas finais onde é efetuado o pagamento. Na parte interna tem a cozinha, a copa grande e a copa pequena (onde são lavadas coisas maiores, como por exemplo tabuleiros, e onde são lavadas coisas mais pequenas, como por exemplo pratos e

talheres, respetivamente). Para além disso ainda têm duas divisões: uma onde armazenam a comida que já vem preparada, devidamente refrigerada, e uma despensa onde guardam bebidas, cogumelos, azeitonas e outros produtos desse género. Neste setor, a minha participação envolveu:

I. Preparação de comida. Colaborei na preparação de sushi, onde pude preparar algumas peças e ver/acompanhar o funcionamento, fluxo e movimento da hora de almoço. Gostei muito, pois tive a oportunidade de “pôr a mão na massa” e aprender mais sobre *sushi* e a sua confeção. Num outro dia, ajudei na preparação das *pizzas*, mais concretamente na preparação da massa para as mesmas.

Auxiliei, também, na preparação de comida para o jantar, nomeadamente a desfiar frango. Fomos buscar alguns frangos ao *Takeaway* para que pudessem ser desfiados e utilizados na confeção das *pizzas* que seriam feitas ao jantar. O frango deveria vir já preparado do armazém, mas por falha, ou por falta de permissão, não foi possível encomendar e então teria que ser feito dessa forma. Para além disso, preparei alheiras para poderem ser confecionadas.

II. Processo de refrigeração. Acompanhei, também, o processo de refrigeração dos diferentes tipos de comida e preparação para o almoço. Todas as manhãs é necessário retirar os diferentes pratos do menu das embalagens plásticas em que vêm e colocá-los nos tabuleiros de metal. Depois disso são acondicionados e refrigerados a diferentes temperaturas, de acordo com o prato em questão (guisado, assado, estufado, cozido, e em diante). A etiqueta com o lote, validade ingredientes e toda a informação relativa ao prato tem que ser guardada assim que a embalagem é aberta.

Depois de toda essa preparação e mais perto da hora de abertura do restaurante, começam a aquecer-se os vários pratos e a colocar as várias saladas de acompanhamento disponíveis nos respetivos lugares.

III. Participei na arrumação da ilha das bebidas, onde pude perceber melhor a organização das bebidas que são utilizadas como opção para completar os menus.

Neste setor foi possível verificar a semelhança com o *takeaway* uma vez que existem vários pontos em comum, nomeadamente, o rastreamento dos pratos, os registos de temperatura e limpeza, entre outros aspetos. Gostei muito de ter tido a oportunidade de fazer *sushi* e *pizzas*, pois é uma parte diferente do restaurante, em que as coisas são confecionadas na hora, tendo

tido a oportunidade de participar nessa confeção. Apesar de também se verificar nos outros setores, aqui foi possível ver as transferências que são feitas entre os vários setores, como por exemplo ao irem buscar frango ao *takeaway*, bebidas ao setor de bebidas ou cogumelos à mercearia, sempre que necessário. No Restaurante a minha experiência foi numa vertente mais prática, pelo que não destaco a aplicação de nenhum conhecimento teórico em específico, uma vez que as competências aí utilizadas são as competências transversais, tendo tocado em alguns conteúdos apenas de uma forma mais vaga e generalizada.

#### 1.2.11. OPLS (Outros Produtos de Livre Serviço)

O OPLS abrange todo o tipo de produtos congelados (peixe, legumes, gelados, refeições congeladas, entre outros), iogurtes, leites, natas e ovos. Neste setor a minha atuação centrou-se, essencialmente, a efetuar a reposição dos vários tipos de produtos.

##### I. Procedimentos de reposição

a) Peixes congelados. Dentro dos congelados é necessário ter em atenção que parte do peixe congelado pertence à peixaria e outra parte pertence ao OPLS.<sup>18</sup> Nas arcas dos congelados existe uma marca que não é suposto ultrapassar na reposição, pois acima dessa marca o produto já fica demasiado exposto às mudanças de temperatura resultantes da abertura e fecho da tampa, podendo estragar o mesmo.

b) Leites e iogurtes. No que diz respeito à reposição de leites e iogurtes, é importante ter atenção redobrada às datas de validade e organizar os produtos de acordo com a mesma. É uma tarefa trabalhosa, principalmente no caso dos iogurtes, porque é necessário estar a tirar os que já lá estão para pôr os novos por trás. No caso do leite é necessário repor, também, por esta lógica de validades.

Relativamente ao leite, o chefe de setor explicou-me as diferenças que têm vindo a ocorrer em termos de vendas e do crescimento enorme que os produtos sem lactose ou sem glúten tiveram nos últimos tempos: crescimento na ordem dos dois dígitos. Falou, também, das diferenças nas vendas que ocorrem de região para região. Por exemplo, Leite Terra Nostra ou Agros vende muito

---

<sup>18</sup> Atualmente, tudo o que é peixe congelado já está a cargo da peixaria. A informação apresentada é referente à altura em que passei pelo OPLS.

pouco nesta zona, Mimosa, Matinal ou Gresso são marcas que vendem muito mais. Noutras regiões, acontece o contrário.

Para além disso, falou de algumas marcas ou tipos de iogurtes que pouco ou nada vendem. São produtos em que existe uma pouca lealdade à marca, no geral, e as pessoas acabam por optar em função do preço. Assim, existem iogurtes que mesmo em promoção têm dificuldade em ser vendidos, pois mesmo com a redução de preço ficam mais caros que outros aparentemente semelhantes. Esta questão veio, também, a propósito da promoção dos iogurtes durante o mês inteiro e a dificuldade em vender alguns produtos cuja rotatividade é bastante baixa: aumenta um pouco durante a promoção, mas nunca significativamente. No entanto, e apesar disto, estes produtos têm que estar em loja, pois fazem parte do sortido de produtos do Hiper. É necessário estar atento às quantidades encomendadas e alocadas, de forma a controlar a situação, tendo, ainda, atenção redobrada às validades (no caso dos iogurtes, chegam com 3/4 semanas de validade).

## II. Organização do trabalho do setor

Já no escritório, o chefe de setor mostrou-me como organiza os horários da sua equipa, como controla as quebras, como acompanha o crescimento e se está ou não a atingir os objetivos definidos, como faz as encomendas, entre outras coisas.

Num dos dias em que estive a auxiliar na reposição, enquanto andávamos no armazém, reparámos que vieram, por engano, umas caixas de ovos que a loja não vende. Na realidade, a loja vende ovos daquela marca, mas apenas em caixas de 12 unidades. O que tinha vindo eram caixas de 6, pelo que não havia nenhum código de produto disponível para poder colocar os ovos à venda. Essas caixas foram colocadas de lado e chamámos o rececionista de mercadoria para que fosse apresentada uma reclamação ao armazém.

Durante a minha passagem por este setor, apercebi-me de que no OPLS o trabalho é duro, por terem, por exemplo, que andar dentro de arcas congeladas ou a puxar paletes de leite. Tive a oportunidade de conhecer mais uma forma de organizar e controlar várias questões do negócio (horários, vendas, quebras, entre outros aspetos) e de perceber melhor toda a questão das validades e dos controlos que são exigidos. Gostei bastante que o chefe de setor me desse a conhecer algumas tendências de vendas de alguns dos produtos, de forma a poder compreender melhor o negócio e os desafios que aquele setor, em específico, apresenta. Considero que tive

uma experiência bastante completa, que me ajudou a consolidar conhecimentos relacionados com todas as áreas teóricas do Mestrado.

#### 1.2.12. Charcutaria

No dia em que comecei neste setor, fui recebida por uma das funcionárias mais antigas e fui acompanhando o que ela ia fazendo, de modo a perceber o funcionamento do mesmo.

##### I. Organização das arcas

Foi-me explicada a organização das arcas onde se guardam os produtos abertos (fiambres da pá, da perna, de frango, peru, queijos, entre outros), e explicado que, por exemplo, os fiambres quando são abertos têm que ter uma etiqueta que indique o dia de abertura, para se poder fazer o controlo da qualidade do mesmo.

##### II. Controlo do produto das arcas

O chefe de setor pediu que fosse feita uma listagem de todos os produtos que estavam abertos nas arcas, para existir um controlo mais facilitado. Essa listagem deveria conter a descrição do produto, o código PLU (*product look-up*), o peso do mesmo e a data de abertura.

Nas arcas da loja encontrou-se um queijo ralado e umas placas para lasanha cuja validade era curta. De modo a tentar reduzir a quebra desses produtos, mudámo-los para a *vitrine* do balcão da charcutaria, para oferecer um na compra do outro. Ainda no seguimento das validades reduzidas, foram postas na loja umas aranhas (uma espécie de arca para exposição de produtos), de modo a expor de forma mais visível esse tipo de produtos e tentar impulsionar a venda dos mesmos, reduzindo, consequentemente, a quebra. Estive a ajudar nessa tarefa, nomeadamente na colocação dos preços dos produtos que tinham ido para esses locais.

Visto já terem aparecido alguns casos de produtos com validade reduzida e outras questões relacionadas com o controlo da qualidade, o chefe de setor pediu-me para começar a verificar os produtos que estavam nas arcas e *vitrines* e apontar num caderno todos aqueles cuja validade estivesse para terminar nos próximos dias. Assim, fui apontando o código do produto, descrição do produto e data em que a validade iria expirar.

No entanto, em vez de apontar apenas os produtos cuja validade acabaria nos dias seguintes, acabei por apontar todos os produtos cuja validade acabaria em janeiro e fevereiro. Assim, comecei a elaborar uma lista para esse mês e para o mês seguinte, de modo a facilitar todo o controlo das validades. As validades que acabariam ainda no mês de janeiro estavam sublinhadas com marcador fluorescente amarelo, para receberem maior atenção e para que fosse mais fácil encontrá-las. Consegui terminar este trabalho e deixar uma lista elaborada, para facilitar todo o controlo das validades. Assim, acabei por permitir que os funcionários do setor não perdessem tempo com esse trabalho e se pudessem focar noutras tarefas importantes.

Apesar de ter apanhado este setor num período de inúmeras mudanças, achei esta experiência bastante interessante. Fiquei a conhecer algumas das estratégias usadas para impulsionar e facilitar a venda de determinados produtos, como por exemplo ao cortar o queijo em metades ou em quartos, também percebi melhor como lidar com as quebras, e contornar os desafios que vão aparecendo e pude verificar da melhor forma possível as consequências de falhas na gestão de validades. Para além disso, considero que o trabalho que elaborei relativo ao controlo de validades foi de grande utilidade para o setor e para o chefe do mesmo. Comprovei, com este caso, que um líder *laissez-faire* pode não ser o mais adequado para estar à frente de um destes setores, como tinha aprendido em Gestão da Equipa de Vendas e consolidei alguns conhecimentos mais gerais de outras cadeiras.

### 1.2.13. Frutas e Legumes

Assim que cheguei ao setor das Frutas e Legumes, explicaram-me a organização do mesmo para que me pudesse orientar mais facilmente. Desenvolvi as seguintes atividades:

#### I. Corte e reposição da fruta.

Ao longo dos dias fui ajudando no corte da fruta, na reposição, e na organização do armazém, e foram-me explicando diversas coisas: que as frutas e legumes estão divididos em dois armazéns; que eles têm um inventário geral no fim do mês, mas que todas as semanas têm que fazer inventário a alguns produtos aleatórios, sendo que alguns se repetem semanalmente, como por exemplo a erva; que as laranjas que vão para a máquina de sumo têm que ser desinfetadas; que existem produtos de várias gamas, tendo-me sido explicada a diferença entre 3ª e 4ª gama: os primeiros são produtos conservados pelo frio e os segundos são produtos desinfetados e

embalados, prontos a consumir; e outras questões que foram aparecendo como, por exemplo, regras de higiene e segurança.

## II. Inventário geral

No último dia da minha passagem por este setor, que coincidiu com o fim do mês, entrei às 6h, pois iam realizar o inventário geral e, como ainda não tinha visto nenhum na prática, achei que seria interessante e ofereci-me para ir ajudar.

Basicamente, ajudei na contagem dos artigos embalados e que eram contabilizados à unidade, apontando as quantidades numa folha para o efeito; estive, também, a ajudar na contagem dos artigos que eram contabilizados ao peso.

Depois destas tarefas, estive a ajudar na reposição dos produtos, para que tudo estivesse pronto para a loja abrir.

Ao longo do inventário e reposição, foram aparecendo produtos para quebra e, no final, estiveram, então, a ensinar-me a registar a quebra daquele tipo de produto utilizando uma pistola PDT (*Portable Data Terminal*). Como estes produtos não têm código de barras, eles têm um arquivo com o registo dos produtos e respetivos códigos para que essa operação seja possível. Assim, o produto em questão é pesado, é registado no sistema através desse arquivo de códigos, com o respetivo peso e sempre com a indicação do motivo da quebra (existem vários: má apresentação, donativo, validade, entre outros). Os produtos de quebra que ainda possam ser aproveitados seguem como donativo para um lar.

Durante o dia, a chefe do setor pediu que se repetisse o inventário a determinados produtos, visto que havia discrepâncias e era preciso confirmar se a contagem tinha sido bem efetuada, caso contrário a diferença de valor entraria como quebra não identificada para o setor, ou seja, uma quebra para a qual se desconhece o motivo.

O balanço geral da minha passagem pelo setor das Futas e Legumes é bastante positivo, pois ajudou-me a perceber melhor toda a complexidade relacionada com os frescos, como a necessidade de realizar inventários todas as semanas ou as questões de higiene. Considero que a experiência mais enriquecedora foi a de participar num inventário pela primeira vez e perceber como as coisas funcionam na prática. Ter tido a oportunidade de o fazer neste setor foi, também, um aspeto bastante positivo, pois fiz a contagem dos produtos de diferentes formas, como por

exemplo ao peso ou à unidade, e pude aprender a registar a quebra dos mesmos. Apesar de não ter colocado em prática muitos conhecimentos específicos adquiridos de forma teórica, estas tarefas ajudaram-me a fazer a ponte com diferentes temas que aprendi, nomeadamente na cadeira de Gestão de Operações de Retalho.

#### 1.2.14. Café e Bolos

Apesar do Café e Bolos estar inserido no setor da Padaria, neste Relatório será tratado como um setor isolado, visto que, no plano, existiu essa separação.

Quando iniciei a minha passagem pelo Café e Bolos, fui recebida pelas duas únicas funcionárias que lá trabalham a tempo inteiro. Elas estiveram a explicar-me o funcionamento do setor, onde guardam as coisas, os registos que têm que fazer sempre que abrem um produto novo, os registos que têm que fazer das temperaturas das arcas (de manhã, à tarde e à noite) e os registos das limpezas. A equipa era constituída, à data, por mais três colaboradores em *part-time*.

##### I. Registo e pagamento dos pedidos

Como não estava, ainda, familiarizada com os procedimentos, fui começando no registo e pagamento dos pedidos. Tive um pouco de dificuldade, pois ainda não sabia o sítio dos vários produtos nem a organização dos menus e, portanto, demorava um pouco a encontrar o que os clientes pediam. No entanto, as duas funcionárias mostraram-se muito prestáveis, ajudando-me sempre que tinha dificuldade.

##### II. Preparação prévia

Para além disso, ia preparando os tabuleiros de acordo com os pedidos. Por exemplo, punha os pires e colheres adequados aos diferentes tipos de bebida, bem como o número de pacotes de açúcar, e quando eram apenas bolos e pastéis confeccionados também os colocava no tabuleiro, cortando-os sempre que necessário.

Quando eram pedidos para levar, também os preparava, pondo os pastéis nos sacos ou caixas próprias para o efeito e imprimindo as etiquetas na balança.



Reparei, claramente, em vários picos: o pequeno-almoço, o pós-almoço (principalmente cafés e um ou outro pastel como sobremesa), e umas horas na parte da tarde, correspondendo à hora do lanche.

Há uma grande entreaajuda entre o *Take Away* e o Café e Bolos, devido à proximidade física dos dois setores, sendo que quando é necessário vêm e vão, de um lado e do outro, ajudar o setor que estiver mais movimentado. Aproveitando o facto de eu estar lá, conseguiam estar mais tempo a ajudar o *Take Away* e, sendo pedidos simples de café ou bolos, eu conseguia tratar sozinha.

A minha passagem pelo Café e Bolos foi bastante prática. No entanto, consegui perceber que existem várias dificuldades no setor: existem apenas duas pessoas a tempo inteiro e, se uma estiver de folga, acaba por ser apenas uma. O número de funcionários não é suficiente num setor que, não tendo um movimento constante, tem picos muito intensos. O mesmo acontece quando uma delas vai de pausa ou almoçar, e fica apenas outra responsável por todo o setor da cafetaria, tendo que registar pedidos e receber pagamentos, confeccionar quando necessário (tarefa que leva tempo), ter que ir buscar produto quando acabam, e em diante. Ou seja, creio que aqui é crucial haver uma boa gestão dos recursos humanos existentes e possivelmente pensar em contratar mais, sendo ainda mais crucial existir uma gestão de horários eficiente, tendo em conta o número reduzido de colaboradores e o desequilíbrio entre colaboradores a tempo inteiro e *part-time*. Acredito que a minha presença no setor durante estes dias ajudou neste desequilíbrio, pois acabei por desempenhar algumas tarefas, deixando as funcionárias livres para desempenharem outras, o que se manifestou num serviço mais rápido.

Percebi, também, que os clientes são muito exigentes e que relativamente aos produtos disponíveis existe uma imensidão de possibilidades e de preferências dos clientes: uns querem o galão claro e quente, outros escuro e quente, outros mais morno, outros o café mais curto ou mais comprido, a torrada mais escura ou mais clara, com pouca manteiga, *croissants* prensados, pasteis aquecidos, entre outras.

As falhas que verifiquei prendem-se, essencialmente, com o que aprendi ao nível da Gestão da Equipa de Vendas. Pude, também, comprovar vários aspetos relacionados com a satisfação do consumidor e com a crescente exigência do mesmo, que tinham sido discutidos em diversas aulas de Seminário I e II.

### 1.2.15. Recursos Humanos

No Hiper de Aveiro, existe uma pessoa responsável pelos Recursos Humanos, ao contrário do que acontece nas lojas mais pequenas, em que essa área é da responsabilidade da direção de loja.

#### I. Banco de horas

Quando cheguei ao gabinete de Recursos Humanos, a responsável estava a resolver assuntos relacionados com o Banco de Horas. Por lei, as horas em Banco de Horas têm que ser gozadas até ao dia 31 de março, caso contrário são pagas ou descontadas ao colaborador. Ou seja, se até 31 de março as horas não estiverem todas saldadas, o sistema paga automaticamente as horas extra ou desconta automaticamente as horas em dívida do ordenado dos funcionários, consoante a situação.

O Banco de Horas pode conter, por lei, um máximo de 150 horas por ano no total, visto que as horas a mais e a menos se vão compensando. Assim, ela esteve a organizar uma listagem que lhe dava a informação de quem ainda tinha horas para gozar. Este tipo de listagens são automaticamente geradas pelo SAP e ela descarrega-as em ficheiro *Excel*, de forma a serem trabalhadas conforme necessário.

#### II. Férias

Esteve, também, a organizar questões relacionadas com as férias. Para uma pessoa ter direito a férias, tem que trabalhar 5 meses efetivos e completos. Apareceu o caso de uma colaboradora que tinha estado de baixa e que só poderia ir de férias depois de 5 meses de trabalho, uma vez que a baixa é considerada uma “interrupção do contrato”, o que significa que quando uma pessoa regressa começa a contar como se fosse o início de um novo contrato. Para além disso, se voltar em janeiro ou fevereiro só tem cerca de 20 dias de férias porque os dias de férias são equivalentes ao número de meses que uma pessoa trabalha no ano.

Apareceu, também, a questão de uma funcionária que teve o filho doente e que, portanto, tinha estado a faltar. Foi-me explicado que essa falta poderia ser justificada como assistência ao agregado familiar, já que por lei temos 15 dias de assistência desse tipo para utilizar.

### III. Horários.

Estive a observar como são feitas as correções de erros nos horários que são inseridos no sistema. Existem muitos erros no horário, umas vezes porque os funcionários fazem só uma hora de almoço quando deveriam ter feito mais, gerando um horário diferente, outras vezes quando há erros nas picagens, como picagens repetidas ou picagens sem hora de saída ou entrada, ou quando há trocas de folgas, entre outras questões. Esses erros têm que ser todos corrigidos individualmente e, por vezes é preciso estar atento para perceber de que tipo de erro é que se trata e perceber porque é que ocorreu.

Depois disso, ela imprimiu uma lista de todas as alterações ao horário feitas por acordo entre a empresa e o colaborador, relativas ao mês de janeiro. Nessa lista estavam todos os colaboradores organizados por ordem alfabética e todas as alterações ao horário que tinham sofrido. Sempre que existe uma alteração ao horário, esta tem que ser registada e será emitido um documento entregue aos chefes, para ser assinado por eles e pelo colaborador em questão. Isso tem que ser, posteriormente, tudo arquivado por secção. Essa lista serve, exatamente, para ver se as alterações foram todas registadas e se foram entregues todos os documentos assinados relativos a essas alterações, bem como controlar o número de alterações efetuadas. Essas alterações podem ser feitas por necessidade da empresa ou por necessidade do colaborador e, por mês, podem ser feitas, no máximo, 7 alterações por colaborador.

### IV. Listagens de pessoal e erros no sistema

Analisámos, ainda, outros tipos de listagens, como listagens de pessoal (referindo os diferentes setores, categorias, entre outros aspetos), e que poderia ser modificada consoante as alterações no pessoal, e listagens de erros no sistema, para além dos erros apresentados no programa específico para a criação dos horários.

### V. Candidaturas

Para além disso, fomos ainda ao Balcão de Apoio levantar novas folhas de candidatura e à Caixa Central levantar os registos dos colaboradores da Frente de Loja. Chegadas ao escritório estivemos a arquivar as candidaturas e a analisar algumas das anteriores. Na realidade, analisando as candidaturas, existiam bastantes aspetos que condicionavam a adequação dos candidatos aos postos em aberto na loja.

## VI. Horários das chefias e marcação de férias

Outra das tarefas que a responsável de Recursos Humanos tem é a de fazer os horários dos chefes e analisar as marcações de férias, tanto dos chefes como dos colaboradores, de forma a perceber se existem irregularidades e, assim, corrigi-las.

## VII. Formação

Por curiosidade e por ser uma questão na qual tenho interesse, perguntei como funcionavam as formações. Foi-me dito que geralmente era a Escola de Formação que selecionava aleatoriamente os funcionários para irem às formações, salvo alguns casos em que eles pediam que fossem sugeridos colaboradores e, então, eram sugeridos por ela e/ou pelo Diretor de Loja.

## VIII. Proposta de admissão de pessoal

Durante a minha passagem por este departamento pude, ainda, acompanhar a análise das Propostas de Admissão de Pessoal (PAP). Basicamente, quando um contrato de trabalho a termo certo está a chegar ao fim, o sistema lança uma listagem de pessoal que se encontra nessa situação. Esses colaboradores têm que ser avaliados através de um documento *Excel* já criado e com as fórmulas já definidas. Essas fórmulas ligadas às avaliações feitas definirão se a pessoa continua para o próximo contrato temporário, caso seja essa a situação, ou se passa a efetivo, caso seja o último contrato de trabalho temporário, ou ainda se, por outro lado, é para cessar contrato. No final o cálculo apresentará uma de duas respostas: Favorável ou Desfavorável. No primeiro caso é para continuar com o contrato, no segundo é para cessar.

## IX. Pedidos de material

Durante os vários dias e a meio das várias tarefas, a responsável pelos Recursos Humanos é interrompida por colaboradores, ou para obter certas informações, ou para entregar documentos, atestados ou justificações, ou para pedir material, neste caso fardamento e pequenos objetos complementares (por exemplo, x-ato), entre outras coisas. Neste último caso, sempre que alguém vai pedir material e ela o dá, é necessário fazer o registo no SAP<sup>19</sup> e imprimir um documento relativo a esse registo em que conste o código do material em questão e a quantidade do mesmo. Esse documento é o documento de saída do fardamento e tem que ser assinado pelo funcionário que levou o material e pela responsável do departamento que, neste

---

<sup>19</sup> *Software* de gestão.

caso, é ela própria. Posteriormente, esse documento é arquivado numa pasta própria para esses registros. Esses registros, depois, são transmitidos à *Controller* para que ela possa descontar os artigos ao *stock*. Entretanto, também tinham chegado algumas peças de fardamento do fornecedor, que vieram com um documento descritivo das mesmas, e que também foi entregue à *Controller* para ela carregar os novos artigos em *stock*.

O balanço geral da minha passagem pelos Recursos Humanos é bastante positivo. Tive a oportunidade de ficar a conhecer variadíssimas questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, desde a elaboração de horários, marcação de férias, correção de erros de picagens, alterações de horários, análise de candidaturas, entregas de fardamento, PAP, entre muitas outras coisas. Considero que os Recursos Humanos têm um papel cada vez mais complexo nas grandes empresas, porque têm que manter os colaboradores satisfeitos, mas também têm todo um conjunto de normas internas e leis por onde se reger e que devem ser cumpridas. Tive a oportunidade de aprofundar os conhecimentos obtidos em Gestão da Equipa de Vendas e verificar como é que as coisas realmente acontecem na prática.

Esta é uma área que me desperta particular interesse e, pelo que pude ver, há vários aspetos em que é possível fazer melhorias. As novas gerações de colaboradores mudam facilmente de uma empresa para outra, já têm um menor sentimento de fidelidade, apego e lealdade pelas empresas e, muitas vezes, já valorizam mais o tempo que o dinheiro, ou lhes atribuem um peso semelhante. Os departamentos de Recursos Humanos das grandes empresas têm, também, que se saber ajustar a estas mudanças sociais. As empresas precisam, cada vez mais, da flexibilidade dos funcionários mas, para tal, precisam, também, de lhes mostrar alguma flexibilidade, tendo que existir um maior equilíbrio entre os interesses de ambas as partes.

#### 1.2.16. *Controller* e Portaria de Receção de Mercadorias

Comecei a minha passagem por esta área na Portaria de Receção de Mercadorias. Assim que lá cheguei, estavam a receber mercadoria que tinha acabado de chegar e explicaram-me, prontamente, todo o procedimento.

##### I. Receção de mercadoria

Com a pistola PDT (*Portable Data Terminal*) temos que verificar se na paleta os artigos vêm na quantidade certa e registar o número que chegou à loja. Aqui é necessário ter em atenção se no

sistema os artigos aparecem à unidade, à caixa ou noutra unidade de contagem. Este procedimento é realizado para todos os artigos de uma palete e para todas as paletes rececionadas pela loja.

Depois de validado na PDT (*Portable Data Terminal*), é necessário verificar se o número de artigos corresponde aos que estão na guia da transportadora. Na receção, eles efetuam, também, o registo de camiões que entram e saem, sejam camiões da casa ou de outras empresas transportadoras, numa folha própria para cada um dos casos.

## II. Devoluções

Também tive a oportunidade de realizar devoluções de livros, visto que muitas das vezes esta tarefa era realizada pelos funcionários da Portaria. No caso em específico, as devoluções eram planeadas, pelo que era necessário seguir as listas que estavam divididas por fornecedores.

## III. Controller

Já nos escritórios, acompanhei a *Controller* nas tarefas que ela ia desenvolvendo e que me ia explicando à medida que as executava.

a) Contratos de espaço da galeria. Ela explicou-me que tem dois *e-mails*: um da *Controller* e um da Galeria Comercial, visto que ela também é a responsável pelos contratos de espaço da galeria. A *Controller* é a pessoa responsável por verificar estas questões e arquivar estes contratos e recibos.

b) Desbloqueios de *stock*. Pude, também, acompanhá-la no desbloqueio de *stock* bloqueado, confirmando que tinha dado entrada na loja. Basicamente, o *stock* está bloqueado quando ainda está em transferência, passa a *stock* teórico quando chega à loja e a *stock* livre quando é confirmado e está pronto para venda.

c) Devoluções. Mais uma das suas funções é coordenar as devoluções. Estas devoluções planeadas saem à segunda-feira e podem ser devoluções de produto que não foi vendido ou devoluções de vasilhame (paletes, caixas, entre outros).

d) Inventários. Também orienta os vários inventários que existam na loja. Existem inventários que se realizam mensalmente, que são os inventários de perecíveis, e inventários que se realizam 2 vezes ao ano, que são os de não-percíveis. Nisto existe a exceção da Parafarmácia, que realiza

inventário quatro vezes ao ano. Nestes inventários é preciso ter em atenção que existem produtos com estiva e produtos sem estiva. A estiva traduz-se, basicamente, pelos produtos que fazem parte ou constituem um outro produto. Por exemplo, um pão-de-leite misto utiliza 30g de fiambre e 30g de queijo. Esse queijo e esse fiambre são a estiva do pão-de-leite misto. Outro exemplo, um expositor de determinada marca com 45 unidades de artigo que entra em loja: uma prateleira tem 10 unidades do artigo w, noutra 10 unidades do artigo x, noutra 10 unidades do artigo y e numa última 15 unidades do artigo z. Esta discriminação de artigos é a estiva do expositor.

e) Quebra de loja. Depois tem, também, que ir controlando a quebra da loja e tem ficheiros para o efeito. Para todos os meses é definida uma percentagem de quebra que não deve ser ultrapassada. Explicou como analisa essas quebras e que tudo o que for acima de determinado valor tem que ser justificado.

f) Transferência entre sectores. Mais uma das suas variadas tarefas está relacionada com as transferências que são feitas entre setores. Pegando no exemplo do Restaurante, quando eles vão à loja buscar alguma coisa para algum dos pratos, como por exemplo cogumelos para as *pizzas*, têm que fazer o registo numa folha própria, anotando o código do produto, a descrição, a quantidade e, ainda, se faz ou não estiva. Depois, esses registos vão ter às mãos da *Controller*, para ela os inserir no SAP<sup>20</sup> e não representar quebra para a loja.

g) Guias de transporte. Acompanhei, também, a organização das guias de transporte, cuja verificação e arquivo são, também, da sua responsabilidade.

Nos dias em que passei pela Portaria de Receção de Mercadorias e em que estive com a *Controller*, percebi que tem diversas tarefas nas suas mãos. A diversidade de tarefas é muita e ela tem bastantes responsabilidades. Controla questões relacionadas um pouco com todos os setores, tem que verificar imensos aspetos e é a pessoa que está por trás a assegurar que tudo se desenvolve corretamente. Para uma pessoa só, o volume de trabalho é imenso. Passei por este setor e saí de lá com uma grande admiração pelo trabalho que a *Controller* realiza. Pude ver os diversos procedimentos que permitem que as atividades na loja se desenvolvam e consegui criar elos de ligação entre várias atividades que já tinha desenvolvido. Percebi que alguns conteúdos teóricos, nomeadamente da cadeira de Gestão de Operações de Retalho e Medição e Gestão do Desempenho do Negócio, estão na base de algumas das tarefas desenvolvidas pela *Controller*.

### 1.2.17. *Marketing*

A grande maioria das lojas não tem um departamento específico para o *Marketing* e a maioria dos materiais são feitos nos escritórios centrais e enviados para as lojas.

No entanto, no caso do Hiper, por ser uma loja de grande dimensão e já ter um volume de trabalho considerável nessa área, existe um departamento constituído por uma responsável a tempo inteiro e um outro funcionário encarregue por alguma tarefa mais específica, ou que ajuda sempre que necessário e em dias em que exista mais trabalho, como por exemplo na véspera de entrada de um novo folheto em loja.

Colaborei com o Departamento de *Marketing* em duas fases diferentes, com Diretores de Loja diferentes e, também, funcionários diferentes. Numa primeira fase, a responsável pelo *Marketing* era, efetivamente, responsável por todas as tarefas do departamento e o outro funcionário ia ajudando nas tarefas que ela ia fazendo ou em tarefas que ela lhe ia delegando, não sendo responsável por nenhuma tarefa específica. Numa segunda fase, em que também alteraram o funcionário afeto a este setor, este era responsável maioritariamente pelo *cross merchandising*, para que esse aspeto estivesse sempre impecável na loja, e ajudava a responsável na elaboração dos materiais aquando da entrada de um novo folheto semanal ou outros folhetos específicos. Essas eram as suas prioridades e outro tipo de tarefas seriam exceções e só para alturas em que o trabalho principal estivesse orientado.

#### I. *Cross merchandising*

O *cross merchandising* foi uma das tarefas em que pude colaborar. Basicamente, esta técnica pretende cruzar (*cross*) produtos com uma relação direta de consumo no ponto de venda, destacando-os dos restantes. Serve para gerar interesse de compra no consumidor, quando estiver a comprar o outro produto relacionado (por exemplo, vinho e copos ou saca-rolhas; sumos e batatas fritas, entre outras combinações).

#### II. Material promocional

Ajudei várias vezes na separação, por setores, de material promocional que vinha já elaborado dos escritórios centrais, como bandeiras, cartazes, preços de folheto, *stoppers* de prateleiras,

---

<sup>20</sup> *Software* de gestão.



entre outros. Depois de separados, eram distribuídos pelos respetivos chefes dos setores. Esta tarefa ajudou-me bastante a perceber melhor a que setores pertenciam determinados produtos.

Apesar de algumas das bandeiras base para colocar nos lineares já virem feitas e impressas para a loja, muitas outras têm que ser impressas ou, inclusivamente, ser feitas na loja. A loja dispõe de uma impressora *plotter* e de uma guilhotina de papel, para que seja possível realizar todo o tipo de material necessário. Tratando-se de um hipermercado, o material enviado dos escritórios centrais não é suficiente para deixar a loja composta e, portanto, é necessário produzir algum material em loja para complementar.

Neste caso, o primeiro passo é pegar num folheto e ver corredor a corredor que produtos entrarão em promoção. Depois vão-se escolhendo alguns desses produtos para os quais faremos bandeiras, tendo sempre em atenção as bandeiras que já foram enviadas para a loja, para que cada corredor tenha o número ideal de bandeiras. Foi-me dito que o aceitável é, num corredor, ter três bandeiras de cada um dos lados, mais ou menos intercaladas.

Já no escritório são feitas as bandeiras. Existem algumas já em formato digital, disponíveis numa pasta partilhada a que é possível ter acesso. Esses materiais já feitos são chamados de artes finais. Basicamente, já foram produzidos nos escritórios centrais e estão disponíveis em formato digital, bastando imprimir. Quando fazemos a análise aos corredores tentamos ter em atenção, também, as artes finais que existem, para aproveitar o facto de já estarem feitas e não termos que fazer de raiz. No entanto, mesmo estas artes finais não são suficientes ou a organização dos produtos por corredores não permite que sejam todas utilizadas. Assim, temos sempre que desenvolver algumas bandeiras de raiz, utilizando o *Prestige*<sup>21</sup>. Nessas bandeiras tem que ter a descrição do produto, o preço anterior e o preço promocional, a unidade de venda do produto (à unidade, à caixa, à embalagem, e por aí em diante) e a data final da promoção. Essas informações são facilmente conseguidas através do folheto.

Depois de impressos os materiais, basta cortá-los na medida correta com a guilhotina de papel, dobrar, agrafar e fazer dois furos para que depois sejam pendurados nos lineares.

Em todo este processo tive a oportunidade de realizar todas as fases, tendo aprendido a usar a *plotter* para imprimir os materiais, produzir diferentes tipos de material, fazer a análise do folheto, cortar, dobrar ou agrafar e colocá-los em loja nos respetivos sítios.

---

<sup>21</sup> Programa específico para a elaboração deste tipo de materiais de comunicação.

Para além dos materiais necessários para preparar a entrada de um novo folheto, aprendi, também, a realizar outro tipo de materiais excepcionais, como por exemplo avisos com o estacionário próprio do Pingo Doce.

Estando a decorrer a campanha de fidelização dos selos e animais de peluche do Bando do Bosque<sup>22</sup>, muitas das vezes era eu a responsável por ir ao armazém buscar as diferentes caixas de peluches para repor em loja, visto que a responsável de *Marketing* tinha, também, que desenvolver essa tarefa.

Durante a minha passagem por este departamento, percebi que são muitas as tarefas a desenvolver por apenas uma pessoa, na maior parte dos casos, tendo em conta que o funcionário que ajuda neste setor acaba por ir ajudar, também, outros quando o volume de trabalho assim o exige. Assim, senti que consegui ajudar e fazer a diferença, o que também acabou por permitir que fizesse um pouco de tudo, e me motivou bastante por ser uma área da qual gosto muito. Tive a oportunidade de aprofundar diversos conhecimentos de *Marketing* do Retalho, nomeadamente no que diz respeito ao *Marketing* no Ponto de Venda.

#### 1.2.18. Posto de Abastecimento de Combustível

A minha passagem por este setor aconteceu durante os dias anteriores e os próprios dias de uma greve de motoristas de matérias perigosas.

O operador do Posto de Abastecimento de Combustível (PAC) tem um fundo de caixa próprio e, antes de ir para o local, tem que passar pela Caixa Central a levantá-lo.

Ao chegar lá, desbloqueia as várias mangueiras de combustível que são bloqueadas durante o período em que não existem operadores. Durante esse período ficam apenas operacionais as bombas automáticas que também lá existem.

É necessário retirar o registo do nível de combustível antes e depois de ser feita a descarga pelo camionista que vem repor o combustível. Para além disso, o operador do PAC é responsável por verificar as guias de transporte, de forma a ver se está tudo em ordem e se a quantidade de combustível indicada, na mesma, corresponde à quantidade que foi descarregada.

---

<sup>22</sup> <https://bandodobosque.pingodoce.pt/>

Durante a minha passagem por este setor estive, maioritariamente, a receber os pagamentos dos clientes, o que me possibilitou trabalhar com um *software* diferente, visto que este era específico para postos de abastecimento de combustível e tinha um diferente funcionamento e, também, diferentes funções (por exemplo, autorizar o abastecimento de um cliente).

Tendo em conta que a minha passagem pelo PAC coincidiu com a greve de motoristas de matérias perigosas, estive, ainda, a anunciar ao microfone quando determinado combustível ficava indisponível, pois estavam a formar-se filas intermináveis.

Outra particularidade deste setor é que são os próprios operadores que fazem e supervisionam o fecho de caixa, pois dada a distância do PAC relativamente ao hipermercado, as supervisoras não têm como estar sempre a ir lá supervisionar o fecho.

As tarefas que desempenhei neste setor foram de um carácter mais prático e mais específico, pelo que não consigo interligar facilmente os conhecimentos adquiridos à vertente teórica do Mestrado.

#### 1.2.19. Balcão de Apoio e Florista

Neste hipermercado, o Balcão de Apoio e a Florista funcionam no mesmo local e as funcionárias são as mesmas para ambos os serviços.

##### I. Trocas e devoluções

Durante a minha passagem por este setor, tive a oportunidade de aprender a fazer trocas e devoluções (devolução em dinheiro físico ou em cartão Poupa Mais), mas não podia fazê-las sozinha pois era necessário inserir um código de supervisora que não tinha.

Depois de me ensinarem a fazer o registo de cartões Poupa Mais, fui ficando responsável por essa tarefa sempre que algum cliente aparecia com esse objetivo, por ter maior à vontade com o computador e, portanto, fazê-lo com maior rapidez.

##### II. Atendimento

Para além disso, embrulhei presentes, realizei pagamentos de artigos da florista, fiz atendimento telefónico, tanto de chamadas internas como de clientes que ligavam com dúvidas,

anunciei produtos e dei outro tipo de avisos ao microfone que existe para o efeito, entre outras tarefas que surgem no dia-a-dia deste setor.

Aqui pude acompanhar diferentes picos, relacionados com a sazonalidade: o Dia da Mãe e o Dia do Pai, no primeiro caso mais notado na venda de flores e no segundo no embrulho de presentes; o Dia dos Namorados; o Dia de Todos os Santos; o período após o Natal, no que diz respeito a trocas e devoluções; ou em períodos de campanhas específicas.

Na área dedicada à Florista, mais especificamente, tive a oportunidade de aprender e fazer dois tipos de arranjos: um em taça e um em ramo. Foi uma experiência da qual gostei bastante, pois nunca o tinha feito antes, e que acabou por ser bem-sucedida, visto que ambos os arranjos foram vendidos.

### III. Campanhas

Neste último caso, acompanhei a campanha d' O Bando do Bosque, especialmente dedicada às crianças, em que através da recolha de várias provas de compra (neste caso selos que eram colados numa espécie de caderneta), o cliente podia obter um livro e/ou um animal de peluche, de vários à escolha, ao fim de um determinado número de selos. No decorrer desta campanha, fui atendendo os vários clientes e fui realizando a troca dos selos pelos respetivos produtos.

### IV. Reclamações

A experiência mais enriquecedora pela qual passei neste setor foi a apresentação de uma reclamação por parte de um cliente. Apesar de não ter sido uma situação agradável, permitiu-me ver, na prática, como lidar com esse tipo de situações, como reagir e todo o processo que as mesmas envolvem.

Através da minha passagem pelo Balcão de Apoio e Florista, percebi que, apesar das tarefas destes setores não apresentarem grande dificuldade para as suas funcionárias, acabam por ser tarefas de dois setores desempenhadas por funcionárias de um só. Ou seja, considerando o número de funcionárias, penso que o facto de ter os dois setores juntos não é uma vantagem, pois o volume de trabalho acaba por ser bastante, bem como a diversidade de tarefas.

Tive a oportunidade de aplicar conhecimentos adquiridos em várias áreas, nomeadamente em Seminários relacionados com o Atendimento ao Cliente, a Excelência do Atendimento e a

Qualidade dos Serviços e, ainda, alguns conhecimentos de *Marketing* do Retalho, nomeadamente através da campanha d' O Bando do Bosque, em que foi possível perceber o impacto deste tipo de campanhas junto dos consumidores.

#### 1.2.20. Loja de Bem-Estar / Parafarmácia

Na loja Bem-Estar do Hiper de Aveiro trabalham quatro funcionárias e cada uma é responsável por uma área específica da loja, bem como uma parte dos medicamentos.

Apesar de muitas vezes estarem sozinhas na loja ou estarem apenas duas funcionárias em simultâneo, estando, por isso, responsáveis pela loja inteira, conseguem aprofundar melhor o conhecimento relativamente ao tipo de produtos que fazem parte da área pela qual estão responsáveis, proporcionando ao cliente um atendimento mais especializado e personalizado.

Para além disso, são responsáveis pela limpeza e organização da respetiva área, bem como pela reposição, gestão de validade, entre outros aspetos.

Para poderem vender os medicamentos não sujeitos a receita médica, vendidos na área de Parafarmácia, tiveram que passar por uma formação e tiveram que passar num teste, que lhes permitiu ficarem inscritas no INFARMED. Para além das quatro funcionárias da loja, existem mais dois ou três funcionários no Pingo Doce habilitados e autorizados a vender medicamentos, por terem passado, também, por esta formação e teste.

##### I. Registo e pagamento

Assim, durante a minha passagem pela loja Bem-Estar, registei e recebi o pagamento de diversos produtos, exceto medicamentos. No caso dos medicamentos, o talão tem que ir com o carimbo da loja e a assinatura do funcionário que efetuou a venda.

##### II. Receção de encomendas

Tive a oportunidade de receber encomendas e de realizar todo o processo que se segue, desde a verificação das mesmas até à arrumação dos produtos, tanto em loja como no armazém que, neste caso, é uma pequena divisão dentro da própria loja.

As encomendas são deixadas diretamente à porta da loja. Isto deve-se ao facto de terem que ser elas próprias a verificar as encomendas e não os funcionários do cais (como acontece no caso do Hipermercado), pois têm que verificar lotes, validades, quantidades, entre outros aspetos. Para além disso, as encomendas vão ter diretamente à loja para não estarem sujeitas a grandes variações de temperatura, dada a natureza e sensibilidade dos produtos, principalmente no que diz respeito aos medicamentos.

Durante a verificação das encomendas, tarefa em que pude colaborar algumas vezes, é necessário verificar bem as quantidades enviadas, pois no caso de não estarem corretas é preciso reportar a situação.

### III. Arquivo de documentação Loja de Bem-Estar

Ao longo do tempo em que estive na loja de Bem-Estar, foram-me explicando a organização de vários documentos. Existem na loja várias capas arquivadoras, onde guardam todo o tipo de documentos: uma das capas é a dos registos, onde colocam o controlo das validades, as temperaturas que descarregam todas as semanas e os produtos que são retirados de venda; numa outra capa estão as faturas, guias de encomendas e produtos que vão ser devolvidos no mês seguinte; existe, também, uma capa relativa ao processo de licenciamento, onde têm as informações dos funcionários do Hiper inscritos no INFARMED, a informação do responsável técnico, legislação do setor, entre outro tipo de burocracias; e numa última capa têm a documentação técnica, que contém toda a informação sobre o espaço de venda de medicamentos não sujeitos a receita médica, como o manual de formação técnica de medicamentos, procedimentos e instruções de trabalho, como proceder em diversas situações, entre outros documentos.

Num dos dias, apareceu na loja a representante de uma das marcas lá vendidas, para ver como iam as vendas de um novo produto, saber se o *feedback* dos clientes estava a ser positivo relativamente ao mesmo e verificar se estava tudo em ordem no que diz respeito a *merchandising*, pois neste caso, todos os materiais promocionais dos produtos são enviados pelas próprias marcas (expositores, orelhas, amostras, entre outros). Apenas os folhetos e outros materiais mais gerais da loja é que são desenvolvidos pela Jerónimo Martins.

A minha passagem pela loja de Bem-Estar/Parafarmácia ajudou-me a compreender o ponto de vista de um retalho mais especializado e com produtos muito específicos, o diferente tratamento

que existem relativamente aos produtos do Hipermercado e o porquê de existirem. Aprendi coisas bastante específicas deste setor e mais técnicas, mas ao mesmo tempo aprofundei conhecimentos que já trazia da primeira parte do Mestrado ou que já tinha adquirido noutros setores pelos quais passei, como por exemplo a gestão de validades.

#### 1.2.21. Supervisoras e Caixa Central

A minha última paragem foi na Caixa Central, onde pude acompanhar tudo o que lá se faz, nomeadamente tudo o que as Supervisoras fazem ao longo do dia.

Todos os dias é necessário conferir todo o dinheiro da Caixa Central. Esse dinheiro tem que coincidir com um registo de valores definido. Para além disso, uma vez por semana, num dia aleatório, a *Controller* vai fazer a conferência do dinheiro. Ela foi conferir o dinheiro num dos dias em que entrei antes da abertura da loja e, portanto, pude acompanhar todo esse processo.

##### I. Supervisoras

Logo de manhã, as supervisoras retiram do sistema o número de clientes do Hiper, para poderem apresentar aos colegas na reunião matinal. Geralmente, é a chefe de Frente de Loja que assiste à reunião, mas num dos dias em que lá estive, ela não estava presente e teve que ir uma Supervisora. Eu acompanhei-a e assisti, também, à reunião.

As Supervisoras, como o próprio nome indica, supervisionam todos os Operadores de Caixa e tudo o que com eles esteja relacionado. Para além das Caixas de *Checkout*, supervisionam, também, os vários setores em que existam caixas de pagamento, como o Balcão de Apoio e Florista, *Take Away*, Café e Bolos, Restaurante e Loja de Bem-Estar/Parafarmácia.

Assim, têm que alocar os vários operadores às várias caixas de *checkout*, tentando que as caixas das pontas estejam sempre abertas. Depois, têm que gerir as restantes caixas e decidir quais abrir, tendo em conta, também, os diferentes horários dos operadores.

Para além disso, são elas as responsáveis pelos fundos de caixa dos operadores e por lhes levar os trocos sempre que necessário. Então, passam grande parte do dia a atender telefones com pedidos dos operadores (muitas das vezes são pedidos de trocos), e a ir de caixa em caixa atender aos mesmos.

Quando passei pelas Caixas de *Checkout*, o próprio operador podia realizar qualquer anulação de produto, quando se enganava a registar ou quando havia uma desistência por parte do cliente. No entanto, nesta altura, já só conseguiam anular o último item da linha e desde que fosse de valor inferior a 5€, sendo que para todas as outras anulações era necessário o código de supervisora e, portanto, teriam que ser elas a ir fazer a anulação. Assim, esta passou a ser mais uma das tarefas que desempenham durante o dia, tendo que andar de caixa em caixa a realizar as anulações necessárias. Na minha opinião, isto não é muito vantajoso, pois muitas das vezes as Supervisoras não conseguem ir de imediato à caixa em questão, o que faz com que o cliente e todos os outros atrás tenham que ficar à espera, criando-se uma situação desagradável.

Sempre que é necessário realizar o fecho de caixa, têm que ser as Supervisoras a ir conferir e confirmar no sistema que está tudo correto. Isto acontece ao longo do dia nas caixas de *checkout*, à medida que vão sendo fechadas e, ao final do dia, nos setores com caixa de pagamento. Num dos dias fiz horário de fecho de loja, de forma a poder acompanhar todo esse processo.

## II. Caixa Central

Na Caixa Central, são várias tarefas que realizam, como por exemplo inserir no sistema as alterações de preços, ou seja, o *report* de etiquetas. Quando é necessário devolver dinheiro ao cliente devido ao facto de existir algum erro no preço marcado (por não terem trocado a etiqueta na loja ou algum outro motivo), pela unidade para a qual o preço está marcado estar errada, entre outros casos. Sempre que uma situação dessas ocorre, o Balcão de Apoio tem que realizar o registo da ocorrência numa folha própria para o efeito, que depois é recolhida e inserida no sistema pelas Supervisoras. Isto é necessário porque existe um fundo específico para as devoluções de dinheiro aos clientes e, portanto, é obrigatório que todas estejam devidamente justificadas.

São bastantes os documentos e arquivos guardados na Caixa Central e que têm que ser organizados com alguma regularidade. Tudo tem que estar devidamente organizado, para o caso de existir uma auditoria. Por exemplo, estive num dos dias a organizar e arquivar as notas de créditos com NIF dos clientes.

Outro tipo de documentos que têm que estar arquivados são as Conferências de Cofre, o Relatório de Operadoras (onde refere os abandonos, anulações ou alterações de preços), o Mapa de Vendas, Pedidos de Trocos, Despesas de Loja, Receitas Extraordinárias, entre outros. Estes



arquivos têm que ser guardados durante um determinado período de tempo (que varia dependendo do tipo de arquivo) e, ao final desse período, ou passam para arquivo morto, por mais um período de tempo, ou vão para o lixo.

A minha passagem por esta área da loja foi muito enriquecedora, pois ajudou-me a compreender melhor o que está “por detrás da cortina”. Para além disso, ajudou-me a interligar melhor o que já tinha aprendido noutros setores e a compreender melhor certos processos do início ao fim. Foi fácil perceber que as tarefas que aí são desempenhadas são muito diversificadas e que os colaboradores desse sector andam sempre de um lado para o outro para que nos outros setores, principalmente nas Caixas de *Checkout*, tudo se desenvolva corretamente. Através desta experiência pude aprofundar conhecimentos adquiridos em Medição e Gestão do Desempenho do Negócio, nomeadamente no que diz respeito aos indicadores relacionados com os Operadores de Caixa, e em Gestão da Equipa de Vendas.

### 1.3. Conclusão e Balanço Geral

Ao descrever todo o percurso que efetuei pelos vários setores do Pingo Doce Hiper de Aveiro, julgo que é notória a evolução ao nível dos conhecimentos que fui adquirindo e das tarefas que fui desempenhando. Em todos, sem exceção, aprendi algo de novo que serviu para o meu enriquecimento pessoal e profissional, e que me ajudou a aprofundar conhecimentos que tinha adquirido anteriormente de uma forma teórica.

De forma mais ou menos clara e mais ou menos exaustiva, acredito que encontrei nesta experiência prática conteúdos lecionados em todas as cadeiras inseridas no plano curricular do Mestrado em Gestão Comercial, considerando que as mesmas constituíram uma boa base para o que experienciei.

Em alguns dos setores pelos quais passei reparei em algumas questões que poderiam ser melhoradas para aumentar a eficácia e eficiência dos mesmos, e que foram por mim referidas nos respetivos subcapítulos relativos aos setores. Outros pontos de possível melhoria, por mim notados, estão relacionados com a redução do tempo psicológico (e também real) nas filas de espera e, portanto, não são aqui referidos aprofundadamente, pois serão referidos na próxima secção deste trabalho que trata esse tema em específico.

Tive, ainda, a oportunidade de aprender muito fora destes setores, nomeadamente com o meu tutor, Rui Moreira, e com a Dr.<sup>a</sup> Isabel Sequeira, tanto em conversas mais informais, como num dia passado com esta última e em que pude ir acompanhando as tarefas que ia desempenhando. Nessa altura, estava a realizar as avaliações dos chefes dos vários setores, que funcionam de forma diferente relativamente aos outros funcionários, o que me permitiu ver outro tipo de avaliação e perceber melhor como eram avaliados os diferentes fatores e que aspetos eram tidos em conta para diferenciar um chefe de outro.

Os momentos mais desafiantes e enriquecedores, para mim, foram aqueles em que pude colaborar nas várias campanhas que acompanhei durante a minha passagem pelos diferentes setores (ver Figura 9). Trabalhei em diferentes campanhas, em diferentes setores e com diferentes chefes e equipas.

**Figura 9:** Exemplos de várias Campanhas que acompanhei



Fonte: <https://www.pingodoce.pt/folhetos/>, consultado à data das várias campanhas aqui apresentadas.

Os setores em que me senti mais desafiada foram a Peixaria, o Talho e as Bebidas, exatamente pelo facto de serem os setores em que me sentia menos à vontade, fosse por ser uma área sobre a qual não sabia muita coisa, como foi o caso dos Vinhos mais concretamente, ou por ser uma área em que era preciso ter uma formação muito específica para executar bem os vários procedimentos, como no caso da Peixaria e do Talho. No caso do Talho, em particular, desenvolvi um projeto que aparecerá na próxima parte do presente relatório, que foi sugerido pelo meu tutor e Diretor de Loja, e que também me motivou e desafiou bastante.

Considero que o meu desempenho nos vários setores, de uma forma geral, foi bastante positivo, terminando com a consciência de que dei sempre o meu melhor e de que mostrei

sempre interesse nas tarefas que desempenhei, pois também foi esse o *feedback* que fui recebendo dos vários chefes e funcionários. Pedi sempre para que me ensinassem a fazer as coisas e para que me deixassem ajudar, mostrando-me sempre disponível para aprender e colaborar.

Sempre tive o lema de que “se aprende, fazendo” e julgo que soube pô-lo em prática. Tarefas que, a “olho nu”, pouco têm a ver com Gestão Comercial, como cortar carne no Talho, descamar peixe na Peixaria, fazer pão na Padaria ou tirar café no Café e Bolos, para mim, tiveram uma enorme importância, pois ajudaram-me a perceber melhor as dificuldades do setor, as dificuldades que os funcionários têm, a interligar todos os pontos e a tentar arranjar soluções de melhoria. Só porque passei por lá e fiz de tudo um pouco, me sinto capaz de dizer como as coisas realmente são e de sugerir soluções adequadas à realidade. Considero que é no contexto real, com os constrangimentos que lhe são inerentes, todas as nossas dúvidas e dificuldades que se aprende uma profissão. Ser Gestor Comercial é saber escolher, saber decidir, ter capacidade de aceitar críticas e ter consciência dos erros que cometemos de modo a aprender com eles.

Ouvir coisas como “nunca nenhum estagiário que por cá passou pediu para lhe ensinarmos a cortar carne, quanto mais cortar mesmo e ainda fazer rolos!”, faz com que sinta que a minha passagem pelo Pingo Doce Hiper de Aveiro teve um impacto bastante positivo e que me sinta bastante orgulhosa por tudo o que fiz e por nunca ter virado as costas aos desafios que foram aparecendo. Para além disso, saber que em alguns casos a minha ajuda fez toda a diferença e que pude corresponder ou superar aquilo que esperavam de mim deixa-me bastante realizada, não só profissionalmente, como também pessoalmente.



# PARTE III

## Estudo Empírico



# Redução do Tempo Psicológico nas Filas de Espera do Pingo Doce

## 1. Introdução

Durante o meu estágio no Pingo Doce Hiper de Aveiro, pretendia-se, também, que analisasse questões relacionadas com o tempo de espera nas filas dos vários setores do hipermercado, fossem elas filas físicas, como no caso das Caixas de *Checkout*, ou filas decorrentes do sistema de senhas existente nos vários setores com balcão de atendimento, como por exemplo o Talho.

Esta temática foi escolhida, por mim, a partir de uma lista lançada pela Jerónimo Martins com diferentes desafios para os quais deveríamos tentar arranjar soluções durante o período de estágio e através da experiência que nos era proporcionada. De todas as opções apresentadas, esta pareceu-me a mais desafiante e a que me apresentava uma maior diversidade de caminhos a seguir.

Assim, o desafio que escolhi foi o da Redução do Tempo Psicológico nas Filas de Espera do Pingo Doce. Isto significa que, mais do que reduzir o tempo de espera real, importa descobrir como reduzir o tempo de espera psicológico, ou seja, como fazer com que as pessoas sintam que estiveram menos tempo à espera, na fila, do que aquele que efetivamente estiveram ou fazer com que as pessoas não sintam que estiveram mais tempo à espera na fila do que aquele que estiveram na realidade.

Com a Revisão de Literatura irei desmistificar o que é isto de tempo psicológico, como é que o tempo passado na fila pode afetar a satisfação do consumidor, potenciais soluções testadas para reduzir essa perceção de tempo, entre outras questões, pertinentes, já estudadas por outros autores e que ajudem a compreender melhor esta temática e a sua importância.

Durante o meu estágio adotei diferentes métodos, de forma a conseguir dados e informações que me permitissem conhecer melhor a realidade dos tempos de espera no Pingo Doce, bem como as perceções e opiniões dos consumidores relativamente a este tema. Posteriormente, tudo isto foi analisado e os resultados obtidos serviram como suporte às sugestões que apresentarei no final deste relatório, como resposta ao desafio lançado. Assim, apresentarei a metodologia utilizada e os respetivos métodos e instrumentos, bem como a análise dos diferentes tipos de dados recolhidos e limitações do estudo.

Como me foi dito desde o início e como eu própria pude comprovar, desde cedo, o setor mais crítico no que diz respeito a tempo de espera é o Talho. Por ser um setor em que o trabalho do corte e preparação da carne é demorado e em que as pessoas compram em grande volume, a espera chega, muitas vezes, a demorar horas.

Desta forma, foi-me lançado um outro desafio (dentro da temática que já estava a estudar) pelo meu tutor empresarial – Rui Moreira –, que pretendia estudar o caso do Talho em particular, de modo a perceber como melhorar a eficiência do setor, identificando os pontos menos positivos e sugerindo soluções de melhoria para, consequentemente, proporcionar um melhor serviço aos clientes, reduzindo os tempos de espera. O desenvolvimento deste projeto paralelo será, também, aqui apresentado, bem como as principais conclusões e propostas de melhoria. Por questões de confidencialidade, não constarão neste relatório todas as conclusões e sugestões apresentadas à Direção de Loja, mas aparecerão as mais gerais e relevantes.

Por fim, apresentarei as conclusões gerais e possíveis soluções para a questão central – a Redução do Tempo Psicológico nas Filas de Espera do Pingo Doce – com base na revisão de literatura efetuada e em todo o trabalho elaborado.



## 2. Revisão de Literatura

A Revisão de Literatura compreende o processo de busca, análise e descrição dos referenciais teóricos e outros materiais relevantes para o desenvolvimento do trabalho. Assim, com base em livros e estudos realizados por diversos autores, procurámos situar a problemática em questão.

Neste sentido, ao apresentar a revisão de literatura efetuada começo por explicar a diferença entre o tempo real e o tempo psicológico, para depois compreender qual a influência do tempo de espera (real e/ou psicológico) na satisfação dos consumidores.

Após verificar a existência de diverso material a relacionar o ambiente e a atmosfera da loja no tempo de espera percebido pelos consumidores, e ao compreender a relevância desta relação, elaborei um resumo das principais ideias e conclusões obtidas pelos vários autores.

Para concluir, apresento potenciais estratégias para a diminuição do tempo psicológico em situações de espera, sugeridas e testadas em vários estudos realizados até à atualidade.

### 2.1. Tempo Real vs. Tempo Psicológico

O Tempo Psicológico pode, também, ser chamado de Tempo Percebido. Como tal, é imperativo perceber o que é a percepção para melhor compreender a que se refere este Tempo Percebido. Segundo Alves (2003) *“(...) a percepção é a realidade sentida (ou realidade percebida) por uma pessoa”*. Neste contexto, pode ser positiva ou negativa e pode ser influenciada por vários fatores, como por exemplo o estado de espírito, experiência com outras empresas e com a própria empresa, informações armazenadas ou a própria estrutura da personalidade.

Ao percebermos o que é a percepção, estamos mais perto de perceber o que é o Tempo Percebido e, neste sentido, importa distingui-lo do Tempo Real. Autores como Underhill (1999) explicaram a diferença entre tempo real e tempo psicológico através de uma analogia: existe um relógio no nosso pulso, um instrumento que representa o tempo real, pois serve para o medir com precisão, mas existe um relógio ainda mais importante dentro da nossa cabeça, altamente suscetível a influências externas, que representa o tempo psicológico. Assim, podemos afirmar que o tempo real (ou objetivo), é o tempo medido pelo relógio, numa determinada unidade de tempo (horas, minutos ou segundos, por exemplo), enquanto o tempo percebido é o julgamento

feito pelo consumidor quanto à duração do tempo, ou seja, é uma estimativa do tempo em que o consumidor esteve à espera (Hornik, 1984; Antonides et al., 2002).

Uma organização deve ser capaz de evitar o tempo de espera no atendimento, pois a percepção que o cliente tem desse tempo de espera é deste ser bem mais longo, comparando com o tempo em que já está a ser atendido (Moreira, 2010). Para além disso, os consumidores baseiam-se tendencialmente nas suas percepções e interpretações subjetivas da informação para efetuarem julgamentos e determinados comportamentos, portanto a duração percebida do tempo de espera terá um maior impacto no consumidor do que a duração real e objetiva desse mesmo tempo (Kellaris & Mantel, 1996).

Através de entrevistas realizadas a vários consumidores, descobriu-se que quando uma pessoa espera até cerca de um minuto e meio, a sua noção desse tempo é relativamente precisa. No entanto, a partir desse tempo essa noção de tempo começa a ser distorcida, tornando-se exagerada. Na mente do consumidor, esse período de espera deixa de ser uma pausa transitória de uma atividade maior (a compra do produto), para passar a ser uma atividade completa por si só (Underhill, 1999). Nessas situações de espera, os consumidores consideram sempre que esperam mais do que aquilo que efetivamente esperam (Whiting & Donthu, 2009).

Com a sua pesquisa, relativa a tempos de espera na indústria do retalho, Hornik (1984) descobriu que consumidores em contexto de compras estimaram o seu tempo de espera 36% acima do tempo real dessa mesma espera. Já Jones & Peppiatt (1996) descobriram que os inquiridos estimaram o seu tempo de espera 40% acima do tempo de espera real.

O tempo tem a sua própria psicologia, daí falar-se em “Tempo Psicológico”: umas vezes anda mais devagar, outras vezes mais depressa, e cada pessoa sente o tempo de diferentes formas. Normalmente, quando estamos ansiosos para que alguma coisa aconteça, o tempo de espera parece-nos mais longo do que o que efetivamente é. Isto deve-se, muito provavelmente, ao facto de estarmos conscientes dele e, portanto, pensarmos em medi-lo (Adair, 1988).

Dadas as limitações físicas de uma loja ou os custos associados, o tempo de espera real só pode ser diminuído até um certo ponto (Tom & Lucey, 1995). Apesar disto, é possível “curvar” o tempo de espera, ou seja, alterar a forma como este é percebido, e é por aí que os retalhistas procuram reduzir e gerir o tempo de espera dos consumidores (Underhill, 1999; Solnet et al.,

2010). Desta forma, é possível reduzir os efeitos negativos da espera, mesmo quando o tempo de espera real não pode ser diminuído (Pruyn & Smidts, 1998).

## 2.2. Influência do Tempo de Espera na Satisfação dos Consumidores

O estudo aprofundado do cliente, das suas necessidades, expectativas e, por conseguinte, da sua satisfação converteu-se numa ferramenta de gestão estratégica empresarial que todas as empresas devem desenvolver de forma a oferecer um serviço de qualidade (Prieto, 2007).

Antes de mais, importa saber o que é a satisfação de clientes segundo vários autores. A satisfação dos clientes é uma atitude e, portanto, é subjetiva, dificilmente mensurável e complexa. Esta satisfação ocorre quando o tratamento recebido percebido por um cliente é igual ou superior ao tratamento que realmente esperava receber (Prieto, 2007). Por outras palavras, um cliente fica satisfeito quando um produto ou um serviço satisfaz ou excede as suas expectativas (Gerson, 2001). Para Vavra (2002), a satisfação é uma resposta emocional dada por um consumidor à avaliação da discrepância percebida entre a sua experiência prévia ou expectativas, relativamente a um produto/serviço ou organização, e o desempenho real percebido experienciado depois de interagir com a organização ou consumir um determinado produto/serviço.

O nível de satisfação de um consumidor não é determinado apenas pelo produto ou serviço em si, ou pela relação da sua qualidade com o preço. Durante o processo de venda, diversas variáveis influenciam a satisfação global dos clientes quando, na perceção dos mesmos, acrescentam valor a uma determinada organização face à concorrência (Prieto, 2007). O tempo de espera dos consumidores é um dos mais importantes determinantes das perceções da qualidade do serviço e da sua satisfação global com o mesmo (Bilgili et al., 2018).

Underhill (1999), através da sua pesquisa, concluiu que o fator individual mais importante para determinar a opinião de um cliente sobre um determinado serviço é o tempo de espera. Se o cliente achar que a espera não foi muito longa, sentirá que foi tratado de forma competente e, portanto, ficará satisfeito com o serviço; se a espera foi demasiado longa, sentirá que o serviço foi inadequado e, por conseguinte, não ficará satisfeito com o serviço prestado.

Vários autores chegaram à conclusão de que esperar por um serviço é uma experiência que os consumidores tentam evitar várias vezes e, assim, é um forte determinante da satisfação global

com o serviço e, até, da lealdade dos consumidores (Sun et al., 2017; Borges et al., 2015; Pruyn & Smidts, 1998; Hui & Tse, 1996; Taylor, 1994).

Segundo Houston et al. (1998), a lógica e as evidências empíricas sugerem uma forte correlação negativa entre o tempo de espera e a avaliação dos consumidores relativamente à qualidade de um serviço. A avaliação feita por um consumidor a um determinado serviço, irá revelar a sua satisfação ou insatisfação com o mesmo.

Assim, é possível afirmar que o tempo de espera pode funcionar como elemento de avaliação da qualidade de um serviço e, assim, definir o seu grau de satisfação relativamente ao mesmo. O tempo despendido na espera pode ser considerado tempo desperdiçado e provocar irritação, indiferença ou impaciência, interferindo na avaliação do serviço por parte do cliente e, por conseguinte, provocar nele insatisfação (Moreira, 2010).

Apesar de a maior parte dos estudos revelar que, em muitas situações, o tempo de espera provoca insatisfação nos consumidores e, inclusivamente, parecer o mais lógico, existem estudos que sugerem que o tempo de espera pode fazer com que os consumidores se sintam satisfeitos com o serviço (Ryan et al., 2018). Por exemplo, segundo Brady (2002), ao estar à espera na fila para ver um novo filme, o cliente pode sentir-se satisfeito devido à atmosfera social criada entre as pessoas que estão à espera. Deste modo percebe-se que o tempo de espera pode ter um efeito positivo ou negativo dependendo da situação.

A espera faz parte da vida de qualquer pessoa e apesar de, regra geral, ninguém gostar de esperar, o segredo não está em tentar eliminar essa espera, mas sim torná-la uma espera positiva, capaz de aumentar a qualidade percebida de um serviço e, conseqüentemente, a satisfação face ao mesmo (Giebelhusen et al., 2011).

### **2.3. Influência do Ambiente e Atmosfera da Loja no Tempo de Espera percebido pelos Consumidores**

A psicologia do ambiente, ou seja, de tudo aquilo que nos rodeia, é uma área que tem uma profunda influência no retalho e no comportamento de compra dos consumidores, visto que estuda o comportamento humano e a sua relação com o meio, e de que forma pode este ser moldado para levar os consumidores a ter um determinado comportamento.

McGoldrick (2002) distingue quatro dimensões da atmosfera do retalho em termos sensoriais como: visual, auditiva, olfatória e tátil. A dimensão visual diz respeito à cor, tamanho, formas e brilho. A atmosfera auditiva pode variar através da manipulação do volume, tempo ou ritmo. O elemento olfatório diz respeito aos aromas da loja, enquanto aspetos como a textura, maciez e temperatura são elementos táteis.

Dentro da loja, o ambiente é uma combinação de efeitos da resposta aos estímulos dos 5 sentidos do consumidor. O uso de cor, luz, fragrância e vários elementos de *design* determinam as percepções positivas ou negativas dos consumidores (Sivakumar, 2007, Berman et al., 2018), devendo, por isso, serem alvos de cuidados especiais.

Os ambientes de loja podem influenciar o comportamento do consumidor através da mediação de estados emocionais. O ambiente de loja contém vários estímulos percebidos pelos sentidos dos consumidores e cada estímulo oferece muitas opções quanto à variabilidade.

Os estímulos visuais são os mais comuns numa atmosfera de loja e devem ser complementados pelos retalhistas com estímulos auditivos, táteis, gustativos ou olfativos para criar uma atmosfera multissensorial (Helmefalk & Hultén, 2017; Ballantine et al., 2015; Foster & Mclelland, 2015).

A música é um dos elementos mais estudados no contexto das percepções do tempo de espera (Bailey & Areni, 2006). Isto deve-se ao facto de ser uma das variáveis ambientais chave que podem afetar os consumidores (Loudon & Bitta, 1988) podendo, por exemplo, variar em volume, tempo, ritmo, textura e pelas músicas específicas que são tocadas (Loudon & Bitta, 1988).

Num estudo realizado por Loudon & Bitta (1988) nos Estados Unidos da América, os consumidores reportaram que percecionavam a atividade de fazer compras mais longa quando estavam expostos a música familiar. No entanto, Bailey & Areni (2006) concluíram que indivíduos numa situação de espera ociosa/inativa reportam tempos de espera estimados mais curtos quando ouvem músicas familiares, comparando com músicas não familiares. Ainda assim, isto acontece apenas quando ouvem um número suficiente de músicas durante esse intervalo de tempo.

O tipo de músicas e a sua programação são seleccionadas na base das reações dos consumidores. Por exemplo, a música em alguns sistemas aumenta no ritmo e batida até atingir um clímax, acalmando de seguida, momento em que começa a construir-se novamente. Estudos

sugerem que este tipo de programação dá aos consumidores períodos de elevações psicológicas. Os benefícios para os retalhistas incluem a redução das reclamações por parte dos consumidores (Loudon & Bitta, 1988). Relativamente ao volume, Kellaris & Altsech (1992; 1996) sugeriram, através de um estudo laboratorial, que música demasiado alta aumenta a duração de tempo percebida.

Portanto, se existe música de fundo, esta deve ser escolhida convenientemente, segundo o tipo de estabelecimento, já que, por exemplo, o efeito da música lenta e suave diminui os níveis de excitação e estimula um sentimento de satisfação geral (Prieto, 2007). Em geral, lento é bom, porque música calma encoraja os consumidores a acalmarem-se, relaxar e olhar melhor para os produtos (Levy et al., 2014). Para além disso, música mais lenta em supermercados encoraja as pessoas a moverem-se mais devagar (Berman et al., 2018), o que tanto pode trazer vantagens como desvantagens, dependendo do objetivo.

Independentemente do tipo de música e das suas características, diferentes autores descobriram que os consumidores reportavam durações de tempo estimadas como mais curtas numa situação em que existia música de fundo, comparando com uma situação em que esta não existia. Isto foi verificado em diferentes contextos, como por exemplo em atendimento telefónico ou num laboratório experimental (Guegen & Jacob, 2002; North & Hargreaves, 1999).

Numa outra perspetiva, estudos demonstraram que quando uma música é tocada numa loja, aumenta as perceções dos consumidores relativamente à quantidade de tempo que esperaram numa fila mas, ainda assim, faz com que se sintam mais positivos em relação à espera, mesmo que não gostem da música (Goworek & McGoldrick, 2015).

Como já foi referido, a música afeta as perceções do tempo gasto nas compras. Existe sabedoria popular, que diz que o “tempo voa quando te estás a divertir”. Não obstante, o tipo de música pode ter um efeito mediador. Portanto, os retalhistas devem fazer esforços, muito conscientes, para seleccionar a música baseando-se nas respostas e familiaridade com os seus ouvintes, bem como com as suas outras qualidades (Loudon & Bitta, 1988).

Cheiros e sons influenciam a disposição dos consumidores. Como mencionado anteriormente, pesquisas revelaram que é importante que os elementos atmosféricos funcionem em conjunto, por exemplo a música certa com o aroma certo (Levy et al., 2014; Morrison et al., 2011). Conseguir obter esta mistura, certa, de elementos, irá trazer várias vantagens ao retalhista, das

quais se destacam o aumento da sensação de prazer e satisfação dentro da loja, o que poderá fazer com que se abstraíam da passagem do tempo.

Leenders et al. (2016) verificaram num estudo, realizado num supermercado, que os consumidores estimam o tempo passado na loja acima do tempo real numa condição em que não exista qualquer aroma ou em que o aroma esteja numa intensidade mediana, mas que numa condição em que o aroma esteja numa intensidade mais elevada, a sua estimativa do tempo passado na loja fica abaixo do tempo real, ou seja, dá-lhes a percepção de que estiveram na loja menos tempo do que o que efetivamente estiveram.

No que diz respeito à influência de estímulos visuais na experiência de espera, os estudos realizados apresentam resultados contraditórios. Estudos de campo reportam uma mínima influência de estímulos visuais no tempo de espera estimado (Borges et al., 2015) ou, até mesmo, nenhuma influência (Pruyn & Smidts, 1998). No entanto, numa experiência laboratorial realizada por Chebat et al. (1993) concluiu-se que uma grande presença de estímulos visuais resultava numa estimativa superior à da duração real do tempo.

Por exemplo, as cores das lojas são frequentemente utilizadas em formas que estudos sugerem que alimentam reações específicas (Loudon & Bitta, 1988).

As pessoas não gostam, simplesmente, de esperar demasiado tempo ou de desperdiçar tempo. Os consumidores exageram menos na estimativa dos seus tempos de espera quando reportam um alto nível de satisfação, comparando com outras atividades. Assim, os retalhistas devem ser prudentes para minimizar o tempo percebido, para além do tempo real gasto nas compras pelos seus consumidores (Loudon & Bitta, 1988).

Desta forma, prestar atenção ao ambiente em que o consumidor vai ter que esperar é um dos meios mais simples e, possivelmente, um dos mais eficazes no que toca a melhorar a avaliação quanto à espera e a satisfação dos consumidores com o serviço. Um ambiente de espera atrativo pode evitar que os consumidores fiquem irritados ou aborrecidos rapidamente, mesmo que possam considerar a espera longa (Pruyn & Smidts, 1998).

## 2.4. Potenciais Estratégias para a Diminuição do Tempo Psicológico em Situações de Espera

Segundo diversos autores, existem várias estratégias que podem ser adotadas pelos retalhistas de modo a atenuar o tempo de espera sentido pelos consumidores (Garaus & Wagner, 2019; Berman et al., 2018; Djelassi et al., 2018; Goworek & McGoldrick, 2015; Groth & Gilliland, 2006; Underhill, 1999; Pruyn & Smidts, 1998; Hui & Tse, 1996; Davis & Heineke, 1994; Katz et al., 1991).

Underhill (1999) afirma, com base em estudos por ele realizados, que a existência de interação humana durante o tempo em que o consumidor está à espera faz com que o tempo flua mais rapidamente. Acrescenta, ainda, que podendo optar entre mobilizar dois ou três operadores de caixa e um gestor de fila, escolheria o último, pois pode ir respondendo a eventuais perguntas dos clientes, interagir com eles, sugerir que tenham tudo à mão para facilitar o processo na caixa, entre outras coisas, reduzindo a espera percebida e real dos clientes.

Estimar o tempo de espera e dá-lo a conhecer aos clientes é uma outra estratégia que poderá ajudar a reduzir o tempo psicológico. Essas estimativas nunca serão precisas, mas a simples informação de que terão que esperar apenas dois minutos faz com que os quatro minutos que efetivamente esperarão passem mais depressa (Groth & Gilliland, 2006; Underhill, 1999; Hui & Tse, 1996; Davis & Heineke, 1994).

Assim, é possível afirmar que o segredo, para curvar o tempo, é acabar com a incerteza (Underhill, 1999). Manter o cliente na ignorância dará origem a insatisfação e torná-lo-a mais intolerante relativamente à situação. Esperas por tempo indeterminado acabam por se tornar bem mais longas, comparativamente a esperas em que o cliente é informado do tempo real que irá ter que esperar (Moreira, 2010).

A organização das filas de caixa é, ainda, um grande dilema. Se por um lado, o sistema da fila única é, indubitavelmente, mais rápido e justo, por outro, essa fila única poderá tornar-se preocupante, ao ficar demasiado longa. Este sistema garante que os clientes são atendidos pela ordem de chegada, sem terem que se preocupar se escolheram a fila mais rápida. No entanto, muitas vezes, uma situação de três filas com cinco clientes parece mais favorável do que uma situação de fila única com quinze pessoas, tal é a diferença entre percepção e realidade (Underhill, 1999).



Proporcionar uma distração aos clientes é uma boa forma de fazer com que se abstraiam da passagem do tempo e, assim, reduzir o tempo psicológico. Por exemplo, um banco na Califórnia colocou um televisor a exibir séries televisivas antigas durante a tarde, altura em que a maioria dos seus clientes eram aposentados (Underhill, 1999).

Outros estudos testaram a eficácia da utilização de um ecrã de televisão enquanto distração num ambiente de espera. Por um lado, concluiu-se que o uso do ecrã de televisão neste contexto é uma maneira eficaz de reduzir o tempo de espera percebido pelos consumidores e aumentar a satisfação quanto à espera, particularmente quando o conteúdo exibido é congruente com o contexto de espera (Borges et al., 2015). Por outro lado, concluiu-se, também, que a presença de um ecrã de televisão não leva explicitamente à diminuição do tempo de espera percebido pelos consumidores, mas que é a duração desse tempo que, atingindo um ponto de aborrecimento, leva a que a pessoa comece a prestar atenção à televisão (Pruyn & Smidts, 1998).

Distrações de baixa tecnologia funcionam igualmente bem, como por exemplo, proporcionar a degustação de produtos ou, mesmo, fornecer amostras grátis. Posicionar estantes de itens de impulso ao alcance do consumidor na fila de caixa é uma estratégia muito comum e que, entre outras coisas, ajuda na redução do tempo de espera percebido. No entanto, este tipo de estante deve estar acessível à segunda ou terceira pessoa da fila, já que a primeira não requer muita distração, pois está apenas à espera do sinal de que chegou a sua vez. Uma outra estratégia bastante utilizada é colocar estantes com jornais e revistas nas caixas dos supermercados (Underhill, 1999).

A tecnologia pode, igualmente, ser utilizada pelo retalhista a seu favor para permitir uma redução do tempo psicológico nos consumidores. Uma loja com tecnologia desatualizada e lenta pode acabar por provocar impaciência nos consumidores, enquanto uma tecnologia avançada e atualizada surpreende as pessoas e deixa-as satisfeitas com a sua rapidez e eficiência operacional (Berman et al., 2018). Por exemplo, num Caso de Estudo relativo à Tesco Express, é-nos dito que utilizando as *Self-Scan Checkouts*, que permitem que seja o próprio cliente a fazer o registo das suas compras, verifica-se um aumento na eficiência e velocidade no processo de compras. O feedback dos consumidores tem sido positivo, visto que este sistema remove a necessidade de estar em filas (Goworek & McGoldrick, 2015).

Segundo Djelassi et al. (2018), a utilização de tecnologia *self-scanning* fará com que o cliente tenha uma participação mais ativa durante todo o processo de compra, preenchendo o seu

tempo. Isto fará com que a experiência seja mais fluída e, conseqüentemente, fará com que o tempo passe mais depressa na cabeça do cliente. Esperar por uma caixa de checkout reservada a utilizadores de *self-scanning* tornar-se-á menos stressante e aborrecida. Um outro estudo de campo realizado numa mercearia revelou que a utilização de sistemas de sinalização digital na área de *checkout* influencia positivamente a satisfação geral dos consumidores, ao distraí-los da monitorização da passagem do tempo na fila, conseqüentemente reduzindo o tempo de espera percebido (Garaus & Wagner, 2019).

Em suma, promover a interação humana, dar aos clientes informações relativamente precisas quanto ao tempo estimado de espera e às causas da mesma, proporcionar um ambiente de espera em que impere uma certa ordem, preencher os tempos de espera com atividades estimulantes e distrações adequadas, promover a participação ativa do consumidor no processo de compra, fazendo uso da tecnologia para esse e outros efeitos, são tudo estratégias que poderão ajudar o retalhista a diminuir a percepção do tempo de espera. Basicamente, é necessário fazer com que o tempo de espera se torne “tempo experimentado”, ao envolver, entreter e esclarecer os consumidores (Katz et al., 1991).

Os retalhistas devem ver o tempo de espera como uma das poucas oportunidades em que têm os seus clientes de pé num local, virados numa direção e sem muito para fazer. A espera pode ser algo necessário, no entanto pode ser utilizada para comunicar alguma mensagem e, ao mesmo tempo, reduzir a percepção dos clientes no que respeita à passagem do tempo (Underhill, 1999).

### 3. Metodologia

A abordagem metodológica utilizada no presente estudo baseia-se numa combinação entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa, podendo ser considerada uma abordagem multimétodo (Fontana & Frey, 2000). Os autores referem que esta abordagem é utilizada pelos investigadores para obter resultados com mais qualidade e mais amplos, uma vez que lhes permite utilizar, no mesmo estudo, diferentes métodos em diferentes combinações.

Tendo em conta os objetivos deste trabalho, optou-se por utilizar ambas as metodologias, pois enquanto a metodologia quantitativa permite a obtenção de dados quantificáveis passíveis de serem tratados estatisticamente, na abordagem qualitativa os dados são de ordem qualitativa, são retratados por meio de relatórios, tendo-se em conta critérios que envolvem aspetos relevantes, como as opiniões e comentários dos entrevistados.

#### **Procedimento da recolha de dados**

Numa fase inicial, foi realizada uma pesquisa exploratória, de modo a ganhar alguma familiaridade com o tema em questão. Mais especificamente, a Revisão de Literatura é um método explícito, sistemático e reproduzível que identifica, avalia e sintetiza o conhecimento existente em trabalhos completos e publicados, produzidos por académicos, investigadores ou profissionais (Frink, 2010). Neste sentido, a Revisão de Literatura, recorrendo a fontes secundárias, foi realizada para compreender melhor o que já tinha sido escrito e estudado sobre os tempos de espera, tempo psicológico, a relação do tempo com a satisfação dos consumidores e fatores que podem influenciar a perceção relativamente à duração do tempo.

Iniciou-se o trabalho seguindo as indicações de Janesick (2000) que considera o *design* qualitativo holístico em que o investigador deve começar por querer entender a globalidade do fenómeno observando os lugares onde tudo se passa, interagindo com a realidade que pretende estudar, observar as atividades e os comportamentos e entrevistar as pessoas.

Assim, realizou-se uma Pesquisa de Campo no local de estágio que foi, inicialmente exploratória, de modo a aprofundar os conhecimentos relativamente ao tema e àquele contexto específico e, também, como complemento à Revisão de Literatura.

Numa fase posterior esta Pesquisa de Campo passou a ter um caráter Descritivo, já que pretendia analisar situações em concreto, incluindo recolha de dados. Estas Pesquisas de Campo foram realizadas, essencialmente, através do método de observação direta e entrevistas abertas, não-estruturadas, a alguns funcionários e clientes, métodos considerados adequados para a obtenção de resultados descritivos de padrões de comportamento (Rowan & Huston, 1997).

Através de fontes secundárias realizei, ainda, uma Pesquisa Documental que, segundo Payne & Payne (2004), consiste no conjunto de técnicas utilizadas para investigar, categorizar, identificar e interpretar as informações existentes em fontes físicas. Por outras palavras, descreve o estudo e análise de um ou vários documentos que contenham informação sobre os fenómenos que pretendemos estudar (Bailey, 1994). Assim, foi realizada uma análise de documentos e de dados específicos desses mesmos documentos que me foram cedidos, como as reclamações e ocorrências, a evolução do número de clientes do Hiper de Aveiro e os dados gerados pelo *software* de gestão de senhas.

A pesquisa efetuada, até esse momento, permitiu o desenvolvimento de um Estudo de Caso (Gil, 2010) relativo ao Setor do Talho. Segundo o autor este tipo de pesquisa caracteriza-se “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (p. 58).

Neste sentido continuei a realizar Pesquisa de Campo. Desta vez esta pesquisa foi realizada dentro do próprio Setor, através do método de observação direta e entrevistas abertas e não-estruturadas a funcionários. Neste Estudo de Caso realizei, também, uma observação participante, já que me integrei no ambiente em estudo, de modo a absorver conhecimentos mais específicos e complexos sobre o tema em questão (Mónico et al., 2017). Posteriormente para a realização deste projeto, utilizei os dados de fontes primárias, como os relatórios e documentos que eu própria tinha desenvolvido.

Todo o trabalho de pesquisa realizado até aqui permitiu que realizasse uma pesquisa descritiva, de modo a formular propostas finais que eventualmente sirvam o propósito de reduzir o tempo real e psicológico nas filas de espera do Pingo Doce.

Posteriormente utilizou-se um questionário, como instrumento de investigação, que foi desenvolvido com base nas fontes secundárias e primárias referidas acima. Segundo Freixo (2011), este instrumento é constituído por um conjunto de questões ou enunciados, que permitem ao investigador avaliar opiniões e atitudes dos sujeitos, bem como outro tipo de informações. Inicialmente, foi realizado um pré-teste, através do envio do questionário a alguns familiares, amigos e colegas de curso, de modo a descobrir eventuais erros e realizar melhorias. Este questionário tinha como principal objetivo analisar as percepções e opiniões dos consumidores do Pingo Doce relativamente ao tempo de espera nas filas e a fatores e questões relacionadas com esse tema.

Dado o reduzido número de respostas obtidas preconizou-se uma outra estratégia para alcance deste objetivo. Assim, optei por realizar um questionário *online*, já que me permitiria chegar a um maior número de pessoas, de modo a obter uma amostra mais significativa. Este questionário, tal como o anterior, tinha como objetivo conhecer a opinião dos consumidores relativamente aos tempos de espera e a sua percepção quanto ao mesmo, bem como quanto a eventuais soluções para esse problema. Para além disso, através dos consumidores que não efetuam as suas compras regulares no Pingo Doce, pretendia-se saber qual os principais concorrentes desta insígnia, nomeadamente em Aveiro.

### **Instrumentos**

Numa primeira fase, foi implementado um questionário presencial com o objetivo de, no próprio local, saber a opinião dos consumidores relativamente à problemática dos tempos de espera nas filas do Pingo Doce e sugestões para redução do mesmo. Este acabou por não ser bem-sucedido, essencialmente porque a grande maioria das pessoas recusava responder, principalmente devido ao facto de estarem com pressa para ir embora, depois de já terem feito as suas compras. (Anexo 1)

Assim, este primeiro questionário acabou por servir como pesquisa exploratória e fonte primária, juntamente com as outras fontes mencionadas – nomeadamente os relatórios e documentos desenvolvidos, a análise de diversos dados e a revisão de literatura – para o questionário que viria a ser implementado depois, desta vez *online*. Este questionário foi desenvolvido *online*, pois esta forma possibilitaria a obtenção de uma amostra mais significativa.

Ficou disponível através do *Facebook*, nomeadamente através do envio direto do mesmo e publicação em grupos próprios para o efeito, e através do envio por *e-mail* à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e vários departamentos da Universidade de Aveiro, para que o partilhassem com as suas listas de contactos. Os objetivos definidos para este questionário foram os mesmos que os do questionário presencial, no entanto com um carácter mais geral e não tão especificamente relacionados com o Hiper de Aveiro (Anexo 3).

### **Amostra**

Neste estudo considera-se uma amostragem não probabilística de conveniência. Não probabilística pois segundo (Marconi & Lakatos, 2008) uma vez que neste tipo de amostragem, não se faz uso de formas aleatórias de seleção e nem aplicação de fórmulas estatísticas, e de conveniência já que para Malhotra et al (2005), esse tipo de amostragem não depende do acaso mas sim do julgamento do investigador. Os elementos da amostra foram arbitrariamente selecionados de acordo com a nossa conveniência. Ou seja, estes questionários foram enviados *online*, inicialmente, a pessoas específicas com o objetivo de obter uma faixa etária o mais ampla possível.

Tendo em conta que a minha rede de contactos é limitada, pedi a amigos e familiares que partilhassem o meu questionário pelos seus contactos, nomeadamente através do *Facebook*, para que chegasse mais rapidamente a um maior número de pessoas, verificando-se, assim, o efeito Bola de Neve da Amostragem: a passagem do questionário por determinados contactos que, seguidamente, o passaram a outros contactos que, por sua vez o passaram a outros, e assim por diante, deixando que esta cadeia seguisse o seu próprio rumo (Biernacki & Waldorf, 1981).

Foi, posteriormente publicado em grupos de *Facebook* específicos para publicar e responder a questionários, já que, à partida, os membros do grupo estariam mais recetivos a participar neste tipo de estudo, permitindo-me aumentar a dimensão da amostra. De modo a tentar centrar o estudo no distrito de Aveiro, este questionário foi, também, publicado em grupos de *Facebook* específicos de vários concelhos do distrito. Por fim e, mais uma vez, com o objetivo de obter um maior número de inquiridos, enviei o questionário, por *e-mail*, para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e alguns departamentos da Universidade de Aveiro, para que estes o enviassem para as respetivas listas de alunos, funcionários e docentes.

Este questionário obteve respostas de 717 consumidores, sendo que desses 717, apenas 425 são consumidores frequentes do Pingo Doce e responderam ao questionário completo, constituindo estes a nossa amostra. A caracterização desta amostra pode ser encontrada na Tabela 1.

**Tabela 1:** Caracterização da Amostra

<b>Género</b>	Feminino: 325 inquiridos (74,9%); Masculino: 100 inquiridos (25,1%)
<b>Idade</b>	Entre os 16 e os 75 anos, sendo que a grande maioria dos inquiridos tem entre os 20 e os 30 anos (cerca de 70,5%)
<b>Estado Civil</b>	Maioritariamente solteiros (62,5%)
<b>Habilitações Literárias</b>	A maioria dos inquiridos são licenciados (37,9%) ou tem o Ensino Secundário ou equivalente (32,6%)
<b>Ocupação</b>	Mais de metade dos inquiridos são trabalhadores por conta de outrem (55,6%)
<b>Distrito de Residência</b>	A maioria dos inquiridos reside no distrito de Aveiro (cerca de 62%)
<b>Concelho de Residência</b>	Os concelhos mais bem representados são: Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Ovar, Santa Maria da Feira e Águeda

**Fonte:** Elaboração Própria

Através, principalmente, da faixa etária mais representada na amostra, podemos concluir que existe um possível enviesamento dos resultados, resultante dos meios utilizados para a divulgação dos questionários e do próprio tipo de amostragem (amostragem não probabilística de conveniência) e efeito Bola de Neve da mesma, já que a maior parte dos clientes do Pingo Doce tem uma idade superior à abrangida pela faixa etária mais representada nesta amostra.





## 4. Diagnóstico das filas de espera no Pingo Doce

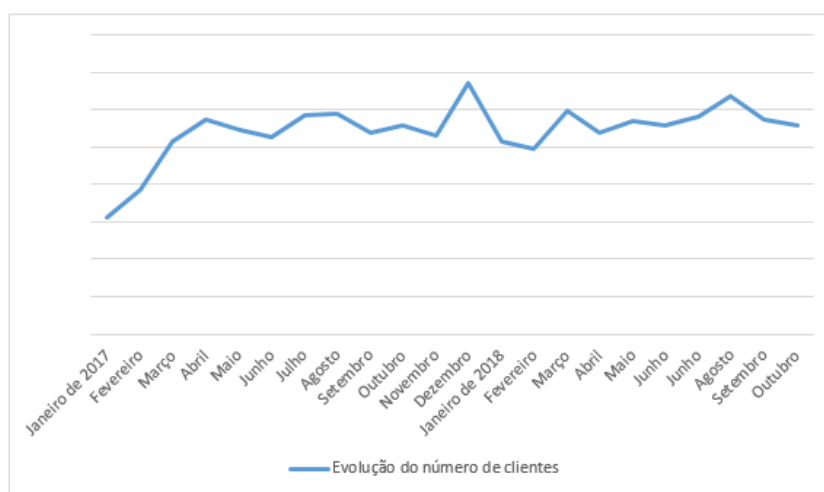
### 4.1. Análise Inicial das Situações de Espera no Pingo Doce Hiper de Aveiro

De modo a familiarizar-me com a situação específica do tempo de espera no Pingo Doce Hiper de Aveiro, realizei uma análise inicial destas situações de espera a partir de vários pontos de vista.

O Pingo Doce Hiper de Aveiro tem apresentado um crescimento relativamente sustentado ao longo dos tempos. Para ser mais fácil visualizar a evolução do número de clientes desta loja, solicitei que me fossem fornecidos dados relativos a estes *tickets*. O meu pedido foi prontamente atendido e foi sendo atualizado, tendo-me sido fornecidos dados de Janeiro de 2017 a Setembro de 2019.

No gráfico que se segue (Figura 10) é possível verificar um grande crescimento nos primeiros meses de 2017, o que coincidiu com a inauguração do novo espaço do Pingo Doce Hiper de Aveiro, com o conceito que conhecemos atualmente. Vai crescendo até abril e, depois, decresce um pouco até junho, descida que surge na sequência da grande avalanche inicial devido à inauguração. A partir daí os valores vão aumentando ou diminuindo, mas não de forma considerável. Existem picos em dezembro, coincidindo com o Natal, em que o número de clientes aumenta consideravelmente, para depois voltar a reduzir em janeiro e fevereiro. A partir daí retoma o padrão de crescimento e este número continua relativamente estável e constante, com subidas e descidas pouco acentuadas.

**Figura 10:** Evolução do Número de Clientes do Pingo Doce Hiper de Aveiro



Fonte: Elaboração Própria

Não são apresentados quaisquer valores no gráfico devido à confidencialidade dos mesmos. No entanto, permite visualizar claramente as variações mensais no número de clientes.

Conhecer este padrão é importante, como base para o aumento dos tempos de espera. Supõe-se que aumentando o número de clientes, os tempos de espera também aumentarão. Apesar de poderem ser controlados através de várias estratégias como, por exemplo, o recrutamento de mais recursos humanos ou a otimização de horários, pressupõe-se sempre um aumento da espera, pois as condições físicas da própria loja são limitadas e os custos associados a estas estratégias poderão ser elevados, o que faz com que os retalhistas apenas consigam reduzir o tempo de espera objetivo até um certo ponto (Tom & Lucey, 1995).

De forma a perceber quais os períodos mais críticos em cada um dos setores, em termos de afluência de clientes e consequente tempo de espera, realizei várias semanas de observação direta e recolha de dados de hora a hora, de modo a obter um padrão o mais aproximado possível da realidade. Esta análise permitirá adotar estratégias para a redução do tempo psicológico, personalizadas e adaptadas, consoante o período mais crítico em cada um dos setores.

Nesta análise não incluí o Restaurante, nem o Balcão de Apoio ao Cliente. No primeiro caso porque o restaurante só está aberto à hora de almoço e jantar, pelo que é óbvio que é nessas alturas que se verificarão situações de espera. Para além disso, porque dentro da área do restaurante existem várias filas (comida tradicional, sushi, pizza, *checkout*, entre outras), e não apenas uma, o que tornaria o trabalho demasiado complexo. Por último, porque a maioria das lojas Pingo Doce não tem Restaurante e, portanto, qualquer utilidade que esta análise pudesse ter (por exemplo, para efeitos de comparação), só poderia ser estendida a um reduzido número de lojas. No segundo caso porque no Balcão de Apoio ao Cliente funcionam também serviços de Florista, embrulho de presentes, entre outros. Para além disso, achei que estudar o Balcão de Apoio ao Cliente seria mais útil numa perspetiva mais focada da qualidade de atendimento e não tanto de tempos de espera no setor.

Esta análise de hora a hora foi efetuada de modo a abranger o horário de funcionamento da loja, que normalmente é das 08:30h às 22h, exceto sextas e sábados que funciona até às 23h. Assim, durante o período de estágio realizei horários diurnos, noturnos e, ainda, sábados. Apesar deste horário, a hora inicial de análise aqui apresentada é às 10h, pois antes dessa hora não se verificam grandes situações de espera (exceto ao sábado). A única exceção em termos de setores é a cafetaria, que às 9h já apresenta grande movimento, grande afluência de clientes que vão

tomar o pequeno-almoço ou o café matinal. No entanto, no geral, são pedidos relativamente rápidos e cuja preparação não é demorada.

Os dados apresentados são um valor médio de todos os registos feitos naquela hora específica e naquele dia de semana específico.

Nas tabelas que se seguem (Tabela 2 – Tabela 5) é possível verificar o resumo dos registos, hora a hora, que recolhi ao longo dessas semanas, nomeadamente relacionados com o número médio de clientes à espera num determinado setor e do número médio de caixas de *checkout* em funcionamento. Para efeitos de análise foram consideradas apenas as pessoas que estavam à espera, paradas, no próprio local de atendimento. Eventualmente, em várias situações, estariam pessoas à espera da sua vez sem estar no local, como por exemplo, pessoas que vão realizando o resto das compras enquanto não chega a sua vez. No entanto, essas pessoas estão com o tempo ocupado, têm uma distração e, como tal, não sentem tanto a passagem do tempo, comparando com as outras que permanecem no próprio local à espera. Há um conhecido provérbio que diz “*A watched pot never boils.*”, que basicamente diz que o tempo passa mais lentamente quando estamos ansiosamente à espera que algo aconteça, e que traduz bastante bem esta ideia.

**Tabela 2:** Número Médio de Clientes em Espera nos Vários Setores (Segunda-feira e Terça-feira)

Dias da Semana	Segunda-feira													Terça-feira												
Horas	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h
Setores																										
Cafetaria	3	1	1	2	2	1	4	3	0	1	0	0	0	3	1	1	2	3	2	4	5	0	2	0	0	0
Take-away	2	1	2	9	3	2	0	0	0	3	1	0	0	1	1	4	3	2	1	1	0	0	0	1	0	0
Padaria	2	0	1	0	0	0	2	3	1	1	1	0	0	2	3	0	0	0	0	2	4	3	1	0	0	0
Charcutaria	1	0	1	1	0	2	2	4	1	3	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	0	0	2	2	0	0
Talho	3	7	4	4	2	7	8	7	9	5	1	1	0	6	6	2	2	3	5	5	2	7	8	8	1	0
Peixaria	2	4	0	0	1	0	1	1	1	3	0	0	0	4	4	2	2	1	7	6	5	3	7	0	0	0
Média por hora	2	2	2	3	1	2	3	3	2	3	1	0	0	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	0	0
Média por dia da semana	2													2												

**Fonte:** Elaboração Própria

**Tabela 3:** Número Médio de Clientes em Espera nos Vários Setores (Quarta-feira e Quinta-feira)

Dias da Semana	Quarta-feira													Quinta-feira												
Horas	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h
Setores																										
Cafeteria	3	2	2	5	3	0	1	5	6	2	0	0	0	2	2	0	4	4	2	3	3	1	2	0	2	0
Take-away	0	2	2	3	3	0	0	3	2	1	2	1	0	0	4	4	11	4	0	2	0	3	3	2	0	0
Padaria	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0
Charcutaria	0	1	0	0	0	0	2	3	4	0	0	0	0	1	2	4	0	0	0	3	2	3	2	1	0	0
Talho	6	6	3	4	2	4	6	8	7	4	4	0	0	7	7	3	5	5	9	9	11	11	8	1	0	0
Peixaria	4	4	1	0	0	4	4	6	7	0	0	0	0	5	4	2	1	3	5	7	7	4	0	1	0	0
Média por hora	2	3	1	2	1	1	2	4	4	1	1	0	0	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	1	0	0
Média por dia da semana	2													3												

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 4:** Número Médio de Clientes em Espera nos Vários Setores (Sexta-feira e Sábado)

Dias da Semana	Sexta-feira													Dias da Semana	Sábado															
Horas	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h	23h	Horas	9h	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h	23h
Setores															Setores															
Cafeteria	5	2	1	3	3	2	3	2	3	0	0	0	0	0	Cafeteria	5	6	5	1	2	0	1	6	6	4	0	0	0	3	0
Take-away	1	4	5	12	5	2	0	0	6	3	0	0	0	0	Take-away	0	2	3	12	8	1	0	0	0	3	10	6	1	0	0
Padaria	1	2	1	1	0	3	0	0	4	3	0	0	0	0	Padaria	0	5	10	7	1	5	3	3	3	3	2	3	3	0	0
Charcutaria	3	2	2	0	0	4	1	2	4	8	0	2	0	0	Charcutaria	0	6	7	2	3	6	6	10	5	7	5	5	0	0	0
Talho	11	14	8	4	5	9	3	8	11	8	4	8	3	0	Talho	7	12	9	7	9	15	15	15	15	18	12	12	15	8	0
Peixaria	9	5	3	2	3	7	4	13	6	2	0	0	0	0	Peixaria	4	10	6	4	4	10	10	12	8	7	4	7	5	0	1
Média por hora	5	5	3	4	3	5	2	4	6	4	1	2	1	0	Média por hora	3	7	7	6	5	6	6	8	6	7	6	6	4	2	0
Média por dia da semana	3													Média por dia da semana	5															

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 5:** Número Médio de Caixas de *Checkout* em Funcionamento nos Vários Dias da Semana

Nº Médio de Caixas de <i>Checkout</i> em Funcionamento													
Horas Dias da Semana	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h
Segunda-feira	3	4	4	3	3	3	5	7	6	5	4	4	2
Terça-feira	6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2
Quarta-feira	4	7	3	4	4	5	9	4	7	6	5	3	1
Quinta-feira	5	6	5	3	3	5	7	8	7	5	4	3	2
Sexta-feira	7	7	7	5	5	7	8	10	11	10	6	5	3
Sábado	6	8	7	9	8	8	14	13	10	17	9	6	6

**Fonte:** Elaboração Própria

Importa referir que isto é apenas uma visão geral, resultante das observações que realizei no final do mês de outubro e início do mês de novembro, uma altura em que, por norma, não existem grandes eventos de sazonalidade, a não ser as promoções e campanhas específicas da loja. Convém notar que isto é apenas um padrão que, obviamente, varia consoante a existência de algum tipo de evento específico, como o Natal ou a Páscoa. Os dias da semana são, inclusivamente, afetados por vários fatores variáveis, daí o valor apresentado ser uma média de todas as observações. Por exemplo, se uma sexta-feira corresponder ao final do mês, terá à partida mais movimento que uma sexta-feira a meio do mês, pois é no final do mês que as pessoas recebem o seu ordenado e, por isso, fazem mais compras. Para além disso, dentro de uma hora específica, por exemplo 10h, por vezes fiz o registo em diferentes partes da hora, como 10:30h, 10:15h, entre outras, de modo a variar um pouco a observação. Um outro aspeto importante é que, no caso da peixaria, apesar de ter diferentes áreas de atendimento de acordo com o peixe que o cliente pretende, optei por analisar os clientes em espera em toda a área da peixaria no conjunto. Ou seja, o número apresentado para esse caso tem a ele subjacente o facto de, em muitas ocasiões, os clientes estarem repartidos por diferentes áreas e não estarem concentrados num mesmo sítio.


Como é possível verificar, no geral, o número médio de clientes à espera nos vários setores é maior no período entre as 16h e as 18h e aumenta à medida que a semana avança, sendo o sábado o dia com um maior número médio de clientes à espera. Isto é normal, já que, nessas horas e dias específicos, vão mais clientes fazer compras, aumentando, consequentemente o tempo de espera e o número médio de pessoas em espera nos setores. Esta questão pode ser confirmada, também, através do número médio de Caixas de *Checkout* em funcionamento, que têm que estar minimamente ajustadas ao número de clientes na loja. Através dos dados, apresentados na Tabela 5, verifica-se que à sexta-feira e sábado existe um maior número de

Caixas de *Checkout* em funcionamento e que o período com maior número de Caixas abertas é entre as 16h e as 19h.

A Cafetaria apresenta picos de manhã e à tarde, o que corresponde ao período em que normalmente as pessoas estão a tomar o pequeno-almoço ou a lanchar. Por vezes, também à hora de almoço, nomeadamente com clientes a tomar café. No caso do *Take Away* os picos verificam-se essencialmente à hora de almoço, durante a semana e, ao sábado, também à hora de jantar. A Padaria e a Charcutaria são setores que, de um modo geral, não criam grandes situações de espera, exceto ao sábado. No caso da Padaria é possível verificar maior afluência de manhã, antes do almoço, e ao final da tarde. A Peixaria apresenta um número médio de clientes em espera mais ou menos constante, no entanto é possível verificar um aumento deste número mais para o final do dia, entre as 17h e as 18h e, por vezes, de manhã. O Talho, como já se previa, é o setor que apresenta um maior número médio de clientes em espera ao longo do dia e ao longo da semana, sendo o que apresenta resultados mais preocupantes.

Com base nestas observações, realizei o Mapa de Períodos Críticos que se segue. Estas observações foram complementadas por testemunhos e informações adicionais dadas por funcionários e membros da Direção de Loja, em entrevistas que me ajudaram a confirmar, melhorar ou completar períodos em falta nas análises como, por exemplo, o dia de Domingo.

**Figura 11:** Mapa de Períodos Críticos

	SEMANA	SÁBADO	DOMINGO
<b>MANHÃ</b> (09h – 12h)	- Cafetaria - Peixaria - Talho (Padaria)	- Cafetaria - Peixaria - Talho - Padaria 	- Cafetaria - Peixaria - Talho - Padaria
<b>PERÍODO DE ALMOÇO</b> (12h – 14h)	- Take-Away - Talho	- Take-Away - Talho - Padaria	- Take-Away - Talho - Padaria
<b>TARDE</b> (14h – 16h)	- Cafetaria - Talho	- Cafetaria - Talho - Peixaria - Charcutaria	- Cafetaria - Talho (Charcutaria)
<b>FIM DA TARDE</b> (16h – 19h)	- Talho - Peixaria (Charcutaria) (Padaria) - Caixas de Checkout	- Talho - Peixaria - Charcutaria - Caixas de Checkout	- Caixas de Checkout (Talho)
<b>NOITE</b> (19h – 22/23h)	- Talho - Caixas de Checkout	- Take-away - Talho - Caixas de Checkout	(Caixas de Checkout)

→ HORAS DE PRESSÃO

↓ DIA GERALMENTE CALMO

Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 11, de um modo geral, é possível verificar quais os períodos mais críticos e em qual deles é que os diferentes setores apresentam maior afluência e, consequentemente, maior espera. Como tinha sido verificado anteriormente, o período de maior tensão é o Fim da Tarde. Os setores que se apresentam entre parêntesis apesar de poderem apresentar algumas situações de espera num determinado período, não o apresentam de forma acentuada. O Sábado aparece a vermelho, pois é o dia mais complicado e em que existe grande afluência ao longo de praticamente todo o dia e em quase todos os setores. No Sábado destaco o período da manhã e antes do almoço que é especialmente movimentado. O domingo é um dia relativamente calmo. No geral, os clientes optam por tratar das compras de manhã mas, mesmo nesse período, o movimento não é muito significativo. Importa notar que o Talho é o único setor que apresenta situações de espera ao longo de quase todo o dia.

Tendo verificado que no Talho a espera era realmente longa, e por sugestão de um dos chefes, comecei uma experiência que consistia em tirar uma senha e cronometrar o tempo que demorava até chegar a minha vez. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 6.

**Tabela 6: Experiência das Senhas do Talho**

Tiragem de Senhas: TALHO			
Nº da Senha Atual	Nº da Senha Tirada	Diferença	Tempo de Espera Aproximado
118	124	6	00:20:54
69	78	9	00:21:46
23	30	7	00:13:54
61	80	19	00:28:21
60	89	29	00:40:25
206	212	6	00:06:37
69	78	9	00:15:30
93	110	17	00:25:00
293	308	15	00:17:28
376	411	35	00:41:33
307	321	14	00:33:05
332	341	9	00:16:41
282	290	8	00:10:03
303	310	7	00:08:36
303	317	14	00:34:00
408	420	12	00:10:09
442	445	3	00:06:07
27	33	6	00:06:48
79	97	18	00:23:23
168	186	18	00:20:48
255	259	4	00:09:25
608	663	55	00:59:20
734	767	33	00:38:40
262	280	18	00:18:15
304	336	32	00:35:18
361	385	24	00:32:34
437	468	31	00:44:37

**Fonte:** Elaboração Própria, através de registos realizados em dias e horas diversificadas.

Como é possível verificar, as esperas mais curtas são de aproximadamente seis minutos, com 3 e 6 senhas à minha frente. Num outro caso, com apenas 4 senhas à minha frente, o tempo de espera já foi de nove minutos. Importa referir que, em algumas destas situações, existiram desistências, ou seja, senhas que eram chamadas e eram passadas à frente por não estar lá ninguém. Assim, estes tempos apresentam essa condicionante, bem como o facto de serem pedidos mais ou menos extensos e/ou trabalhosos.

O tempo médio de espera no Talho está entre os quinze e os trinta minutos. No entanto, existe um número considerável de situações acima dos trinta e dos quarenta minutos, o que, segundo vários clientes que fui ouvindo, é completamente inaceitável. O tempo de espera mais longo chegou praticamente a uma hora, com 55 senhas à minha frente, mesmo muitas delas sendo desistências.

Em conversa com um membro da direção de loja, descobrimos que era possível obter este tipo de análise automaticamente e para todos os setores através do *software* para a tiragem de senhas. Assim, descarreguei essa análise mensal, de forma a completar e/ou confirmar os dados obtidos até aqui, de novembro de 2018 a maio de 2019 (período abrangido pelo meu estágio). Os dados estavam disponíveis por setor, numa análise de hora a hora do mês em questão, e de um modo mais geral, apresentando a média de cada um dos setores durante o mês. Como exemplo, nas Figuras 12 e 13 estão as tabelas que se conseguem obter através do *software* para o mês de novembro de 2018. Utilizei o setor da Charcutaria como exemplo para o caso da análise hora a hora e, apesar de pouco perceptível, é possível ter uma ideia de como são apresentados os dados através deste programa.

**Figura 12: Software de Senhas: Análise Mensal (Novembro de 2018)**

		Atendimentos							Atendimento			Espera	
Serviço	Senhas impressas	Com senha	Sem senha	Total	Transfer.	Recuper.	Desist.	Faltas	Tempo médio	Tempo mínimo	Tempo máximo	Tempo médio	Tempo máximo
A-CAFÉ E BÓLOS	3773	9733 100.00%	0 0.00%	9733	0	0	3	0	00:02:07	00:00:00	01:46:53	00:03:59	01:13:24
B-CHARCUTARIA	8544	8477 100.00%	0 0.00%	8477	0	0	20	0	00:02:35	00:00:00	04:05:42	00:12:13	02:23:04
C-CHURRASCARIA E COMIDA QUENTE	5232	5136 100.00%	0 0.00%	5136	0	0	38	0	00:06:18	00:00:00	11:52:03	00:07:08	03:59:01
D-COMIDA FRIA	1042	1019 100.00%	0 0.00%	1019	0	0	12	0	00:08:43	00:00:00	13:11:20	00:10:10	03:46:34
F-PADARIA	12391	12851 100.00%	0 0.00%	12851	0	0	55	0	00:04:41	00:00:00	04:03:04	00:02:46	02:20:31
I-PEIXE CONGELADO	3309	3880 100.00%	0 0.00%	3880	0	0	6	0	00:04:28	00:00:00	02:56:19	00:03:06	03:33:30
J-BACALHAU	3187	3168 100.00%	0 0.00%	3168	0	0	5	0	00:04:54	00:00:00	02:40:00	00:03:03	02:51:36
L-MARISCOS	440	439 100.00%	0 0.00%	439	0	0	0	0	00:04:40	00:00:00	03:28:03	00:06:54	01:43:18
G-TALHO	14652	14196 100.00%	0 0.00%	14196	0	0	345	0	00:06:16	00:00:00	04:31:47	00:25:56	01:36:41
N-PEIXE AMANHADO	3851	3800 100.00%	0 0.00%	3800	0	0	2	0	00:13:24	00:00:00	11:33:40	00:07:28	05:31:46
K-PEIXE SÓ PARA PESAR	2419	2404 100.00%	0 0.00%	2404	0	0	0	0	00:04:40	00:00:00	03:05:58	00:07:50	05:38:27
Total	66040	65103	0	65103	0	0	486	0					

**Fonte:** *Software* utilizado pelo Pingo Doce para gestão das senhas dos setores



**Figura 13: Software de Senhas: Análise Hora a Hora da Charcutaria (Novembro de 2018)**

Serviço: B-CHARCUTARIA												
Hora	Senha impressa	Atendimentos						Atendimento			Espera	
		Cum. senha	Sen. senha	Transfer.	Recuper.	Desist.	Faltar	Tempo médio	Tempo mínimo	Tempo máximo	Tempo médio	Tempo máximo
08:00	125	133 100.00%	0 0.00%	0	0	1	0	00:05:25	00:00:00	01:04:29	00:15:42	02:15:03
09:00	516	512 100.00%	0 0.00%	0	0	3	0	00:03:09	00:00:00	01:02:28	00:11:34	02:09:22
10:00	661	659 100.00%	0 0.00%	0	0	1	0	00:02:52	00:00:00	04:05:42	00:11:07	01:24:30
11:00	693	681 100.00%	0 0.00%	0	0	2	0	00:02:55	00:00:00	02:22:23	00:13:15	02:04:54
12:00	956	950 100.00%	0 0.00%	0	0	2	0	00:03:52	00:00:00	02:10:58	00:18:27	02:23:04
13:00	509	506 100.00%	0 0.00%	0	0	0	0	00:02:27	00:00:00	00:45:51	00:17:12	01:40:20
14:00	665	661 100.00%	0 0.00%	0	0	2	0	00:02:14	00:00:00	00:45:38	00:09:20	00:53:12
15:00	831	829 100.00%	0 0.00%	0	0	1	0	00:02:04	00:00:00	00:23:25	00:10:07	00:32:01
16:00	866	861 100.00%	0 0.00%	0	0	4	0	00:02:02	00:00:00	00:55:27	00:10:04	00:46:41
17:00	910	916 100.00%	0 0.00%	0	0	0	0	00:01:58	00:00:00	00:27:46	00:11:40	00:38:45
18:00	944	942 100.00%	0 0.00%	0	0	2	0	00:01:52	00:00:00	00:24:01	00:13:47	00:48:43
19:00	703	702 100.00%	0 0.00%	0	0	0	0	00:02:28	00:00:00	00:56:45	00:11:54	00:46:37
20:00	374	367 100.00%	0 0.00%	0	0	1	0	00:03:55	00:00:00	00:56:25	00:09:38	00:54:09
21:00	669	147 100.00%	0 0.00%	0	0	0	0	00:03:57	00:00:00	01:01:04	00:09:18	00:56:54
22:00	14	11 100.00%	0 0.00%	0	0	1	0	00:02:32	00:00:04	00:09:46	00:05:22	00:10:46
23:00	0	0 0.00%	0 0.00%	0	0	0	0	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00

**Fonte:** Software utilizado pelo Pingo Doce para gestão das senhas dos setores

Este programa apresenta uma condicionante que deve ser tida em conta ao efetuar análises a partir do mesmo. Os dados obtidos são registados principalmente através dos botões presentes em cada um dos setores que permitem avançar com o número da senha ou marcar uma senha como desistência. No entanto, muitas vezes quando não há pessoas à espera e chega um cliente, o funcionário atende-o diretamente sem carregar no botão para passar ao próximo número de senha. O que acontece é que, por vezes, são acumulados vários números que depois têm que ser passados todos de uma vez, influenciando o tempo de espera e atendimento entre senhas, que é apresentado pelo programa. Outra questão é que, no caso das desistências, na maior parte dos casos, os funcionários limitam-se a passar à senha seguinte, não carregando no botão específico para marcar a senha como desistência. Pode, ainda, acontecer marcarem uma senha como desistência por lapso, ou vice-versa. Tal como no caso, anterior, influencia os dados apresentados.

Através da análise destes dados foi possível confirmar, no geral, o padrão apresentado anteriormente. O Talho e a Peixaria são o setor com maior número de senhas tiradas. No caso da Peixaria, foi necessário somar as diferentes senhas para conseguir um número geral de todo o setor, já que este se divide em diferentes tipos de senha, consoante o que o cliente pretende: Peixe Congelado, Bacalhau, Mariscos, Peixe Amanhado e Peixe Só Para Pesar. Neste caso, acaba por ser menos preocupante já que os balcões para as diferentes senhas se encontram mais dispersos, o que faz com que as pessoas estejam dispersas acabando por dar a sensação de não

estarem tantas pessoas à espera para o mesmo serviço, bem como a sensação de não ter tantas pessoas à frente em termos de números de senhas.

O Talho é o setor que apresenta um maior número de desistências registadas e um maior tempo médio de atendimento. Anteriormente tinha verificado que o tempo de espera médio neste setor estava entre os quinze e os trinta minutos, mas através dos dados produzidos pelo *software*, o tempo médio de espera encontra-se acima dos vinte minutos todos os meses, reduzindo, assim, o intervalo médio dado anteriormente.

No que diz respeito à análise hora a hora (por setores) é possível confirmar o Mapa de Períodos Críticos elaborado anteriormente, ainda que de um ponto de vista mensal e não semanal. A Cafetaria apresenta um maior número de senhas tiradas de manhã e à tarde, nos períodos que coincidem com a hora do pequeno-almoço e do lanche; a Charcutaria tem maior movimento durante a tarde, principalmente mais para o final da tarde; o *Take Away* tem mais afluência no período de almoço e jantar, no entanto ao almoço é muito mais acentuada; a Padaria tem o seu pico de manhã e ao final da tarde; o Talho tem um movimento relativamente constante e considerável ao longo de todo o dia, atenuando um pouco durante o período de almoço e à noite (a partir das 19h ou 20h); e a Peixaria é mais movimentada durante a manhã (até às 11h) e, em alguns serviços, também ao fim da tarde, como é o caso do Peixe Congelado ou Marisco. De um modo geral, o padrão manteve-se inalterado ao longo dos vários meses em análise.

Sou de opinião que a funcionalidade do *software* que permite realizar este tipo de análise pode ser bastante útil para identificar momentos específicos de espera, de modo a implementar algumas estratégias direcionadas e personalizadas para reduzir este tempo (tanto o real como o psicológico), apesar das condicionantes subjacentes ao programa. No entanto, só se consegue obter dados mais reais e fidedignos se for explicado aos funcionários como registar corretamente o andamento das senhas através dos botões disponíveis nos setores, bem como a sua utilidade enquanto base e suporte para possíveis ações a desenvolver, relacionadas com os tempos de espera.

## 4.2. Análise de Reclamações e Ocorrências

Ao dar uma breve vista de olhos pelo Portal da Queixa, foram encontradas várias reclamações relacionadas com o tempo de espera em diferentes secções de vários supermercados e hipermercados Pingo Doce espalhados pelo país. Existem reclamações sobre os tempos de espera, em particular, e outras situações em que este fator aparece associado a um mau atendimento.

As reclamações são uma forma de identificar problemas e aspetos menos positivos na experiência dos consumidores. Os consumidores que escolhem reclamar estão, de certa forma, a dar uma oportunidade à empresa para remediar a situação ou para tomar ações corretivas relativamente à mesma (Maxham, 2001).

De forma a compreender melhor como se manifestam estes tempos de espera, quais as situações e setores mais comuns, bem como os pontos de vista dos consumidores, mais especificamente no Pingo Doce Hiper de Aveiro e outros supermercados e hipermercados desta zona geográfica, pedi para ter acesso a este registo de reclamações e ocorrências que, desde logo, me foi cedido.

Pedi para ter acesso a dados desde janeiro de 2017, de modo a ter uma visão de, pelo menos, dois anos completos. Assim, o meu período de análise abrangeu todo o ano de 2017, todo o ano de 2018 e os meses de janeiro a maio de 2019, mês em que dei por concluído o meu estágio.

Não me foi possível saber o número total de reclamações do período completo, pois parte dos dados a que tive acesso já tinham sido filtrados para que me chegassem apenas as ocorrências relacionados com tempos de espera ou, em alguns casos, atendimento.

No entanto, contabilizei o número total de reclamações e ocorrências relacionadas com este tema específico por ano, como é possível verificar na Tabela 7.

**Tabela 7:** Número Total de Reclamações e Ocorrências relacionadas com Tempos de Espera/Ano

Ano	Nº Total de Reclamações e Ocorrências
2017	10
2018	13
Janeiro – Maio de 2019	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

Apesar de não me ser possível adiantar um número total, em concreto, posso afirmar com base num dos anos em questão, em que tive acesso ao número total de ocorrências (não necessariamente reclamações, mas todo o tipo de ocorrências, como por exemplo pedidos de informação ou solicitações de clientes), que o número total de questões relacionadas com o tempo de espera é muito reduzido e pouco significativo.

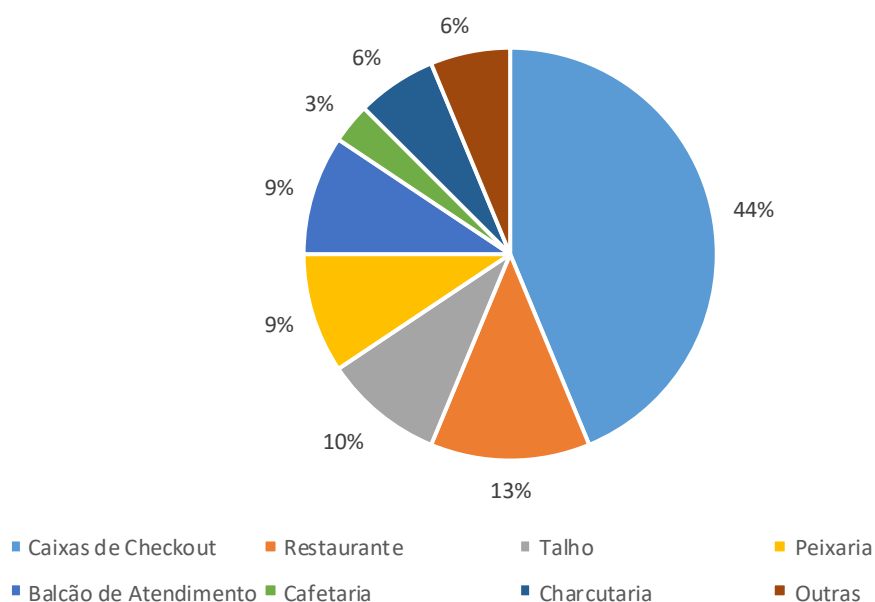
Tendo em conta que a maioria dos consumidores não gosta de apresentar reclamações formais e considera esse um ato desagradável, como afirma Alves (2003), baseando-se em estudos de outros autores, podemos concluir que o facto de não existir um número significativo de reclamações não significa que os clientes estejam totalmente satisfeitos com os tempos de espera. Aliás, estudos indicam que apenas cerca de um terço dos clientes comunicam a sua insatisfação às empresas. Isto é importante, pois quando não reclamam formalmente, geralmente os consumidores desenvolvem um *word-of-mouth* negativo com amigos e familiares, que se vai espalhando, resultando noutras desvantagens para a organização (Fernandes & Santos, 2008).

Consigo facilmente comprovar que, efetivamente, a maior parte dos consumidores não reclama formalmente quando se trata desta questão (dando a conhecer à empresa a sua insatisfação, independentemente do instrumento que utilize para o efeito), pois várias vezes fui abordada por diferentes consumidores, ou simplesmente em algumas das muitas conversas informais que fui tendo com os mesmos, que se queixavam de terem estado demasiado tempo à espera em alguns setores específicos. Por exemplo, numa das vezes em que estive a supervisionar as caixas de *self-checkout*, uma cliente veio queixar-se de ter passado mais de meia hora à espera no talho para ser atendida. É possível comprovar isto, também, nos questionários que desenvolvi e cuja análise aparecerá mais adiante neste relatório. Nas próprias reclamações formais, vários

clientes afirmam que partilham a sua opinião com outros clientes com quem já trocaram opiniões, ou que não são os únicos a sentir-se insatisfeitos com a questão.

Como é possível verificar no gráfico da Figura 14, 44% das ocorrências analisadas relacionadas com tempos de espera, dizem respeito à espera nas Caixas de *Checkout*. Seguem-se as ocorrências relacionadas com o Restaurante (13%), com o Talho (10%), com a Peixaria e Balcão de Apoio ao Cliente (cada um com 9%), com a Charcutaria e outras ocorrências relacionadas com o tempo de espera de um modo geral, não estando diretamente relacionadas com um setor específico (6% cada um dos casos) e, por último, com a Cafetaria (com apenas 3%).

**Figura 14:** Gráfico de Ocorrências Relacionadas com o Tempo de Espera (Por Setor)



**Fonte:** Elaboração Própria

No caso das Caixas de *Checkout*, o aspeto mais referido diz respeito ao número reduzido de caixas em funcionamento, por vezes mesmo em hora de ponta, que resulta em demoras muito longas. Um cliente afirma que esteve meia hora à espera para ser atendido na fila de uma caixa, o que acha inadmissível. Um outro cliente refere os mesmos 30 minutos de espera na fila da caixa e outros clientes referem demoras de 20 minutos e de mais de 20 minutos. Em alguns casos, estas demoras são atribuídas a outros funcionários de quem os operadores estão dependentes para algumas situações como, por exemplo, as supervisoras: *“Cliente manifesta desagrado face ao*

*tempo de espera na caixa, devido a pedido de moedas via telefone (...); “Cliente reclama do tempo de espera numa caixa de pagamento. Indica que a funcionária tentou várias vezes reportar uma situação sendo ignorada pelos seus superiores levando os clientes a esperar (...)”.* Neste caso, importa referir que é pouco provável que a funcionária tenha sido ignorada. Nem sempre é possível responder de imediato, pelo que, possivelmente, foi essa a situação. No entanto, esta foi a perceção do cliente – que é o que está a ser estudado – e as palavras utilizadas pelo mesmo, tratando-se de uma transcrição.

Outra questão prende-se com o facto de as caixas de *self-checkout* aceitarem apenas pagamentos com Multibando, obrigando os clientes que têm apenas a opção de efetuar pagamento em numerário a ir para uma das caixas normais, sujeitando-se ao tempo de espera. Neste sentido, um cliente refere que *“(...) teve que se dirigir a uma caixa de pagamento normal e aguardou cerca de 20 minutos”*. Por fim, um outro ponto referido pelos clientes relaciona-se com o facto de não existir uma caixa destinada a clientes com compras até 10 unidades, como em tempos já tiveram, questionando o motivo para terem deixado de existir. Um dos clientes diz, ainda, o seguinte: *“O comentário que endereço é o comentário já feito por inúmeros clientes vossos com quem tenho tido a oportunidade de trocar impressões e que se queixam do mesmo que eu.”* Isto demonstra que, efetivamente, se cria um *word-of-mouth* negativo e que, a maioria dos clientes não efetua uma reclamação formal. Outro cliente afirma que, tendo que estar demasiado tempo à espera na fila das caixas, *“(...) os clientes optam por ir embora e deixar as compras na loja.”*

O caso do restaurante é um pouco mais complexo, já que dentro do mesmo existem várias filas para diferentes fins. No testemunho de um dos clientes, é possível ler a seguinte frase, que explica bem esta multiplicidade de filas: *“Normalmente a sina do cliente passa por fila para o prato principal, fila para as bebidas, fila para pagar.”* Na opinião dos clientes, o principal problema prende-se com a falta de recursos humanos e/ou má gestão dos mesmos. Um dos clientes afirma que *“(...) o Pingo Doce de Aveiro não tem as mínimas condições em termos de recursos para servir a quantidade de refeições que tenta servir, assim como alguns dos recursos humanos disponíveis não têm a devida formação para gerir o serviço.”* Num outro caso, o cliente diz que *“A zona que normalmente apresenta maior fila que é a zona dos pratos tradicionais estava a ser servida somente por UMA funcionária. Enquanto todas as outras com muito menos gente tinham 2 e 3.”* Refere, ainda, que nenhum funcionário teve o sentido crítico para perceber que poderia ser mais útil a ajudar numa outra parte mais concorrida do restaurante. Noutras palavras,

o atendimento ao cliente é caótico e há um cliente que afirma que esteve 20 minutos para ser servido e 10 minutos para pagar. Tendo em conta que muitas das pessoas que lá vão comer diariamente estão a usufruir da sua hora de almoço do trabalho, que é limitada, este tempo gasto em espera é bastante considerável.

No que diz respeito ao setor do talho, existem reclamações pouco específicas, que dizem apenas que o cliente se queixa do tempo de espera desse setor. No entanto, há uma cliente que afirma que esteve *“(...) 50 minutos para ser atendida, quando tinha 10 senhas à frente, o que passou a 6 tendo 4 números desistido de esperar.”* Um outro cliente afirma ter estado uma hora à espera para ser atendido neste setor. Este tempo de espera é classificado pelos clientes como inadmissível e pouco razoável. Os clientes referem a falta de funcionários, sendo que num destes casos específicos estavam apenas duas funcionárias a atender ao balcão, sendo esse um número manifestamente reduzido para o volume de trabalho. Num outro caso, o cliente queixa-se de ter sido passado à frente por um outro cliente que, supostamente, tinha encomenda feita e, portanto, não tirou senha nem aguardou pela sua vez. Um outro fator apontado pelos clientes para estes longos tempos de espera está relacionado com a falta de bom senso dos próprios clientes. Numa das reclamações, pode ler-se o seguinte: *“Estavam algumas pessoas a adquirir carne em quantidade absolutamente “grossista”, 15Kg de X, 12Kg de Y, 22 coxas, arrançadas e partidas, etc.”* Neste sentido, o cliente questiona: *“Não há meio de segregar estes pedidos, das pessoas que só querem 1 kg de carne picada? Ou 1 perna de peru? Da mesma forma que na peixaria, quem não quer peixe amanhado tem uma série de senhas distintas?”* Em algumas destas ocorrências os clientes dizem mesmo que evitam este setor da loja e que têm sempre como alternativa preferencial não utilizar este serviço.

Nas restantes ocorrências, as pessoas queixam-se apenas do tempo de espera no setor em questão, não dando mais qualquer tipo de informação específica. Destaco apenas as reclamações relacionadas com a cafetaria e o Balcão de Apoio ao Cliente e Florista, cujo principal fator referido é a falta de funcionários, já que geralmente se encontra apenas um colaborador a atender, principalmente na Cafetaria. No caso do Balcão de Apoio ao Cliente, um cliente refere que *“(...) está apenas uma pessoa a atender também na florista. São dois serviços, que deviam ter duas pessoas diferentes a atender. Sempre que é solicitado um arranjo, se a colega demorar 20 minutos os clientes do balcão ficam à espera.”*

De forma resumida, o setor mais crítico em termos de número de reclamações e ocorrências são as Caixas de *Checkout*, no entanto em termos da duração dos tempos de espera relatados é o Talho e em termos de quantidade de filas de espera que têm que percorrer é o Restaurante. Os pontos mais referidos pelos clientes são a quantidade de caixas de *checkout* que não estão em funcionamento, a falta de recursos humanos ou de uma boa gestão dos mesmos (em vários setores), a inexistência da possibilidade de pagar em numerário nas caixas de *self-checkout* e os excessivos tempos de espera do Talho.

Uma questão que considero relevante é o número de reclamações e ocorrências, relacionadas com tempos de espera, analisadas no período de janeiro a maio de 2019. Em menos de meio ano, eram já sete as reclamações. Comparativamente aos outros dois anos analisados, é um número significativo. Isto pode demonstrar que os consumidores estão mais informados, portanto mais exigentes e, conseqüentemente, reclamam mais. Este perfil dos novos consumidores de retalho corresponde ao perfil já apresentado anteriormente.



## 5. O Caso do Talho

Como referido anteriormente neste trabalho, do diagnóstico efetuado às filas de espera conclui-se que as Caixas de *Checkout* e o setor do Talho são os pontos mais críticos no que diz respeito ao tempo de espera (real e percebido) no Pingo Doce Hiper de Aveiro. No primeiro caso devido à quantidade de consumidores, pois para concluir o processo de compra todos terão que passar pelas caixas, tenham ido a um balcão de atendimento, a dois ou até mesmo a nenhum, ou levem apenas um item, cinco itens ou um cabaz de compras para o mês inteiro. No segundo caso porque, para além da elevada afluência que esta loja tem, o volume de compras é elevado e o processo de corte e tratamento da carne é relativamente demorado.

Neste sentido, Rui Moreira (meu tutor e Diretor de Loja à data), desafiou-me a analisar o caso específico do Talho, de modo a perceber o que poderia ser feito ou modificado para melhorar a eficiência do setor e que estratégias adotar para aliviar o tempo de espera naquele balcão de atendimento.

Para alcançar esta meta tive como objetivos: analisar de forma crítica a situação atual do setor do Talho; tentar encontrar um maior equilíbrio entre o livre serviço e o balcão de atendimento, de modo a aliviar este último; analisar as tendências de consumo de carne e que oportunidades poderiam ser aproveitadas neste sentido (parte não integrante deste relatório); perceber de que forma poderíamos fazer melhor que a concorrência; e, por último, ir apresentando ao longo destes tópicos eventuais soluções para o problema dos tempos de espera deste setor.

Com este trabalho consegui conciliar a vertente teórica com a vertente prática efetivamente relacionada com a melhoria de processos, ao mesmo tempo em que tratava de uma forma mais específica o meu tema de estudo. Este trabalho, no final, foi apresentado à direção de loja, tendo recebido um *feedback* positivo.

### 5.1. Análise Crítica

De forma a obter uma visão inicial e mais geral sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do setor, comecei por desenvolver uma Análise SWOT, que aqui se segue (Tabela 8).

**Tabela 8: Análise SWOT - Talho**

<b>Forças (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade da carne;</li><li>• Variedade;</li><li>• Preços e promoções;</li><li>• Profissionalismo dos colaboradores;</li><li>• Atendimento personalizado;</li><li>• Clientes fidelizados.</li></ul>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de espaço no balcão de atendimento;</li><li>• Morosidade dos processos de corte e preparação da carne;</li><li>• Dificuldade na obtenção de colaboradores, rotatividade e escasso nº de colaboradores face ao volume de trabalho;</li><li>• Relação com a chefia;</li><li>• Encomendas.</li></ul>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de imigrantes em Aveiro (nomeadamente brasileiros e venezuelanos);</li><li>• Grande procura pelo serviço;</li><li>• Surgimento constante de novas tecnologias;</li></ul>	<b>Ameaças (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consumidores cada vez mais exigentes: qualidade e tempo;</li><li>• Concorrência;</li><li>• Mudança de hábitos alimentares.</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria

O Talho do Pingo Doce Hiper de Aveiro atrai muitos clientes devido a fatores mais gerais, como a qualidade da carne, a variedade e os preços e promoções, mas também a fatores mais específicos relacionados com quem lá trabalha, como o profissionalismo dos colaboradores e o atendimento altamente personalizado que os mesmos proporcionam aos consumidores.

Isto traz diversas vantagens, no entanto o setor apresenta algumas fraquezas que dificultam o seu funcionamento. Uma dessas fraquezas é o reduzido número de colaboradores para a grande procura que tem, e consequente volume de negócios, a dificuldade em angariar novos colaboradores e a elevada rotatividade destes. Fatores que criam instabilidade no setor.

Para além disso, o espaço físico para o atendimento ao público é bastante reduzido, se comparado com as vitrinas de carne embalada para livre serviço. Poderia ser mais vantajoso ter um balcão de atendimento maior e menos vitrinas, pois os clientes, podendo escolher, preferem levar a carne cortada na hora. Com as mesas existentes no balcão atual, podem estar entre 6 a 8 colaboradores, que para o espaço existente é gente a mais, acabando por se atrapalharem uns aos outros.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e, portanto, o processo de arranjar e cortar a carne é mais uma das fraquezas deste setor, tendo em conta o tempo que demora. A exigência dos clientes manifesta-se, principalmente, de duas formas: quanto à forma de arranjar e cortar a carne, visto que estão habituados a um atendimento de proximidade e a que os funcionários os atendam em todos os pedidos; e no tempo de espera pois, cada vez mais, querem não ter que esperar muito tempo.

Outro aspeto que compromete bastante a eficiência do talho são as encomendas, pois não existem regras específicas (ou existem, mas não de forma formal) e quase todas são aceites, mesmo que pedidas com poucas horas de antecedência. Neste âmbito podem ser definidas regras: a) Por exemplo, as encomendas relativamente pequenas vêm distrair e consumir tempo a quem está a tirar encomendas grandes e que, efetivamente, justificam a sua existência, por não serem viáveis para estar a fazer na hora no atendimento ao balcão; b) as encomendas deveriam ser feitas com um mínimo de 24h de antecedência, para que os funcionários se consigam organizar. Não quer isto dizer que num dia menos movimentado não se possam aceitar encomendas com menos horas de intervalo e mais pequenas, mas deve ser um aspeto controlado; c) ao sábado não se deveriam aceitar encomendas ou, quanto muito, esta modalidade deveria ser restringida, por exemplo, caso alguém precise de carne para sábado, a encomenda deve, obrigatoriamente, ser feita com 24h de antecedência e acima de uma determinada quantidade/valor.

Outro ponto que, do meu ponto de vista, pode ser organizado de outra forma são os horários. Não o assumo como uma fraqueza, mas poderiam ser otimizados de forma a conseguir ter um maior número de colaboradores à abertura e ao fecho, períodos em que existe todo o trabalho de preparação do setor. O número mínimo ideal seria de 5 colaboradores em cada um desses períodos, pois 3 estariam a preparar a carne para o balcão e outros dois a tratar das vitrinas (cortar e embalar carne, reposição de embalagens, entre outras tarefas). Os horários intermédios poderiam ser menos, já que se acabam por cruzar com os da manhã e com os da noite, ficando o número de funcionários facilmente assegurado.

Ao estarem mais colaboradores à abertura e ao fecho, para além de prepararem a loja, possivelmente teriam uma maior capacidade para adiantar trabalho, como por exemplo: começar mais cedo a tratar de encomendas; deixar o que for possível pronto no dia anterior, como rolos de carne e almofadinhas; de manhã deixar já uns bifos e bifanas cortados, para quando o cliente

pedir ser só pegar – exceto de frango e peru, já que é carne mais sensível e cuja qualidade sairia afetada nestas condições – entre outros.

Assim, as minhas sugestões para iniciar a implementação de algumas melhorias neste setor incluíram a) a criação de um Guia de Encomendas, com regras claras; b) a realização de uma lista de tarefas e prioridades ao início do dia (o que, obviamente, não implica que não apareçam outras tarefas ao longo do dia); c) a otimização de horários, de forma a poder adiantar e organizar melhor o trabalho; d) ter já cortada alguma carne (por exemplo, bifés/bifanas e carne para jardineira), para que seja só ensacar quando o cliente pedir; e) promover formações para funcionários e chefia, mais relacionadas com as *soft skills* (por exemplo, liderança e inteligência emocional); f) aumento do espaço físico no balcão de atendimento; g) fazer distinção entre senhas de carne para cortar e de carne inteira (à semelhança da peixaria); h) e aproveitar a emergência das novas tecnologias para desenvolver um sistema em que o cliente pode fazer o pedido e levá-lo quando estiver pronto, sem ter que ficar lá à espera. Neste último caso, seria necessário fazer com que os clientes tivessem confiança nos colaboradores sem necessitarem de estar presentes a ver que pedaço de carne cortam e de que forma o cortam.

## 5.2. Balcão de Atendimento vs. Livre Serviço

O Talho do Pingo Doce Hiper atrai muitos clientes e uma grande maioria desses clientes prefere esperar ao balcão pela sua vez, ao invés de ir ao Livre Serviço e levar carne já cortada e embalada.

Na minha opinião e, após várias horas de observação, penso que isto se deve essencialmente ao facto de as pessoas quererem escolher exatamente a carne que querem levar e quererem ver exatamente como esta é cortada. No entanto, reparei que os clientes mais regulares já têm uma maior confiança nos funcionários e no seu trabalho, deixando-os mais à vontade.

Para além disso, penso que existe um certo desconhecimento relativamente aos produtos embalados em Livre Serviço. Muitas pessoas não conseguem distinguir as embalagens que vêm efetivamente embaladas do fornecedor, das embalagens que são feitas na loja, com a carne da loja e cortadas pelos funcionários da loja. Em entrevista, clientes afirmaram que não levam essa carne com receio de que não seja tão fresca e não esteja tão bem limpa e cortada. O principal

motivo para não levarem a carne que já vem embalada do fornecedor é o facto de ser mais cara que a carne do balcão.

Outro dos motivos aparentes para que as pessoas fiquem à espera ao balcão é o facto de, no meio daquele número considerável de senhas de espera existirem, também, várias desistências, o que faz com que tenham receio de perder a sua vez depois de todo aquele tempo à espera.

O certo é que, entre clientes por atender e clientes a ser atendidos, o balcão está sempre cheio de gente, o que dá a sensação de existir um maior tempo de espera do que o que efetivamente existe, o que aborrece os clientes e coloca uma maior pressão nos funcionários. Portanto, mesmo não reduzindo o número de clientes de balcão, seria vantajoso conseguir que não estivessem lá durante todo aquele tempo ou que estivessem entretidos com algum tipo de distração.

#### 5.2.1. Como Aliviar o Balcão de Atendimento? – Sugestões de Melhoria

Após um extenso trabalho de observação direta e análise de dados, surgiram algumas sugestões para tentar minimizar este problema, que se apresentam de seguida:

a) Utilizar materiais de comunicação pode ser um bom método para chamar a atenção dos consumidores para a carne que é embalada em loja, mostrando que essas embalagens são feitas com carne da loja, cortada pelos funcionários da loja e naquele mesmo dia. Muitos dos consumidores não levam essa carne devido a uma falta de conhecimento. Este procedimento pode ajudar, também, na redução da quebra dessa carne embalada.

Na Figura 15 encontra-se um exemplo de um material de comunicação que poderia ser colocado em cima do Balcão de Atendimento, podendo servir para esse efeito. Importa referir que o que aqui é apresentado é meramente exemplificativo, feito de forma extremamente simples e com imagens ilustrativas (a embalagem representada não corresponde à embalagem em questão).

**Figura 15:** Exemplo de um Material de Comunicação



Fonte: Elaboração Própria

b) Uma eventual solução relativamente simples seria ter já alguma carne cortada, por exemplo em bifes/bifanas, mesmo divididas por diferentes grossuras, de forma a ser só pegar quando o cliente pedir.

c) Seria necessário proceder a uma otimização de horários, de forma a ser possível fazer a preparação da carne de manhã ou no dia anterior ao fecho da loja.

d) Ser feita uma diferenciação entre senhas de Talho, à semelhança do que já acontece na peixaria. Neste caso, haveria uma senha de carne para cortar e outra para carne inteira, como por exemplo para quem pretender levar frangos inteiros. Desta forma, mesmo que as mesas de corte estejam ocupadas, é possível ir adiantando esse tipo de clientes, aliviando o número de pessoas ao balcão. Penso que ajudaria a diminuir o tempo de espera percebido pelos clientes, pois as senhas estariam divididas e o número de senhas à sua frente seria menor. Esta questão necessita de uma maior reflexão, de modo a perceber como proceder no caso de um cliente querer dos dois tipos de carne.

e) Colocar alguns ecrãs de monitorização de senhas ao longo da loja poderia ser vantajoso, pois numa loja desta dimensão não é possível acompanhar os números das senhas se estivermos às compras no meio de um corredor. Desta forma, o cliente poderia acompanhar mais facilmente os números das senhas enquanto faz as suas compras sem correr o risco de perder a sua vez, não tendo que ficar aquele tempo todo ao balcão.

f) Em alternativa, e fazendo uso das novas tecnologias, poderia criar-se uma aplicação para telemóvel que permitisse que o cliente monitorizasse a passagem das senhas, recebendo uma notificação quando a sua vez estivesse a chegar (por exemplo, três senhas antes da sua). Para não ser necessário criar uma aplicação unicamente para esse fim, poderia incorporar-se essa funcionalidade na aplicação já existente do Pingo Doce.

g) Uma outra sugestão é o desenvolvimento de um sistema que permita ao consumidor efetuar o pedido de carnes que deseja e levar algum elemento (por exemplo, um disco que vibre e emita som) que o avise quando o pedido estiver pronto, para que o possa ir levantar. Assim, elimina-se a necessidade de ter o cliente à espera ao balcão, deixando-o descansado para prosseguir as suas compras, bem como a pressão sobre os funcionários. Esta ideia foi inspirada no conceito utilizado pela cadeia espanhola “100 Montaditos” e pela cadeia americana “Shake Shack”, que utilizam este sistema nos seus restaurantes. Seria interessante testar este conceito num supermercado e, inclusivamente, o Continente já se antecipou nesse sentido, nomeadamente no setor da Peixaria. É, no entanto, necessário educar os clientes para esse tipo de serviço e fazer uma reformulação operacional no setor.

h) Por fim, definir regras específicas para as encomendas. Abordarei este assunto de seguida.

### 5.3. Guia Prático para Marcação de Encomendas

Ainda no seguimento deste trabalho e após a análise realizada ao setor, tomei a liberdade de desenvolver um Guia Prático para Marcação de Encomendas, já que, como referido anteriormente, a marcação de encomendas não segue regras específicas e todas são aceites, o que acaba por prejudicar a eficiência do setor, ocupando demasiado tempo aos funcionários, sobrecarregando-os, principalmente em dias de muito movimento na loja, como aos sábados.

As minhas sugestões, seguem-se abaixo e são referentes ao que fui observando ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

- As encomendas devem ser feitas com um mínimo de 24h de antecedência. Em dias da semana com pouco movimento pode abrir-se a exceção e registar os pedidos, mas não pode ser dada a garantia de que serão feitos e que estejam prontos às horas indicadas. A prioridade são as encomendas que foram feitas com a devida antecedência. Ou seja, havendo exceções têm que ser controladas em função do trabalho do setor e as encomendas já agendadas;
- Às sextas e sábados não há exceções. As encomendas que forem para esses dias terão, obrigatoriamente, que ser feitas com as 24h de antecedência e devem, ainda, obedecer à regra seguinte;
- Ao sábado apenas se aceitam encomendas acima de uma determinada quantidade e/ou valor mínimo, que não sejam viáveis para estar a fazer ao balcão;
- Deve haver um registo de cliente de encomendas para se efetuar um atendimento mais personalizado;
- As encomendas devem estar organizadas num sítio específico, para que não exista duplicação ou falha de alguma encomenda, e para que seja de fácil consulta por qualquer funcionário.

#### 5.4. Como Fazer Melhor que a Concorrência

Na minha opinião, e após diversas visitas aos principais concorrentes do Pingo Doce Hiper de Aveiro, considero que o Talho do Pingo Doce atua, de um modo geral, bastante bem comparando com os talhos da concorrência, e a procura fala por si.

Um dos grandes pontos de diferenciação do Talho deste Pingo Doce, em específico, é o atendimento e o profissionalismo dos colaboradores. No entanto, não implica que não exista muito por onde se possa melhorar e outras oportunidades para explorar.

Concorrentes como o Continente ou o Jumbo – Auchan estão mais evoluídos tecnologicamente e esse pode ser um dos aspetos em que o Pingo Doce pode melhorar.

Por exemplo:



a) Existência de loja *online*. Ambos têm o sistema “Click & Go”, em que o cliente pode comprar *online* e passar na loja a recolher as compras. Já têm, inclusivamente, a opção de recolha das compras diretamente no carro.

b) A aplicação – Tira-Vez – (disponível no Continente) em que é possível tirar senha para os setores ainda fora da loja através do telemóvel. O cliente pode ir fazer as compras descansado que, quando estiver perto da sua vez, a aplicação avisa-o. Este serviço já está disponível no Continente de Aveiro.

Estas soluções de carácter tecnológico facilitam muito o processo de compra dos consumidores e acabam por aliviar os balcões de atendimento e os tempos de espera nas lojas. Segundo Tandon (2018), o uso da tecnologia pode trazer aos retalhistas diversas vantagens: aumentar o conhecimento e melhorar a opinião relativamente à marca entre os clientes; aumentar as vendas, reter clientes existentes e atrair novos clientes; aumentar a eficácia do retalhista, ao melhorar os vários processos do negócio; responder rapidamente a tendências emergentes e entregar produtos e serviços de maior qualidade aos clientes, com flexibilidade e rapidez; e, ainda, agregar e analisar dados dos clientes, de modo a aumentar a diferenciação. No entanto, o desenvolvimento deste tipo de soluções é feito centralmente e tem, obviamente, custos associados, não só a nível monetário, como também ao nível do tempo de desenvolvimento.

Outro aspeto em que o Pingo Doce poderia apostar mais, dada a qualidade da carne e dos seus profissionais, e concorrer sem grande dificuldade, era no desenvolvimento de especialidades, como por exemplo os *rottis* ou as almofadinhas de carne. O Continente não apresenta muitas opções, mas o Jumbo – Auchan já tem alguma variedade.

Por fim, refiro os aspetos de ambiente físico, como por exemplo o Continente dispõe de bancos à frente dos balcões de atendimento para que os seus clientes possam esperar sentados pela sua vez e ocupar-se mais facilmente com alguma coisa, distraíndo-se da passagem do tempo. Para além disso, nos seus ecrãs de monitorização de senhas, vão passando em rodapé notícias, receitas culinárias, entre outras coisas, que acabam por distrair os clientes de uma forma positiva.

Assim, considero que em termos de ambiente de espera e distrações (ou entretenimento) o Pingo Doce se encontra um pouco atrás da concorrência. Para fazer melhor que os concorrentes terá que proporcionar um ambiente de espera agradável, em que os clientes não tenham que estar à espera de pé, num espaço limitado e reduzido, muitas vezes encostados a paletes de

produtos, aborrecidos e sem qualquer tipo de entretenimento que os abstraia da passagem do tempo.

## 6. Questionário aos Consumidores

De modo a conseguir perceber melhor a opinião e perceção dos consumidores relativamente aos tempos de espera no Pingo Doce, desenvolvi um questionário através do *Google Forms*, que pode ser encontrado na secção de Anexos deste relatório.

Este questionário foi elaborado com base em todo o trabalho de Revisão de Literatura, observação direta, entrevistas não estruturadas a funcionários e clientes (ou conversas informais) e diversas análises de dados, e é constituído maioritariamente por perguntas de escolha múltipla e resposta fechada, tendo apenas uma pergunta de resposta aberta, em que é perguntado aos inquiridos se têm alguma sugestão para a redução do tempo de espera no Pingo Doce. Este tipo de pergunta pode ser facilmente adicionado a um questionário, e a captação e análise das respostas dos consumidores a estas perguntas podem gerar informações importantes, não só em termos da resposta em si, mas também em termos da forma como o consumidor compreendeu a pergunta e chegou a uma resposta (Singer & Couper, 2017).

O questionário passou pela verificação e aprovação da minha orientadora e, posteriormente, do meu tutor empresarial e, em conjunto, tentámos compreender qual a melhor forma de o realizar: se pessoalmente, abordando as pessoas diretamente no Hiper ou *online*, de modo a obter uma opinião um pouco mais generalizada. Na opinião dele, seria interessante fazer de ambas as formas, mas sendo o meu estágio no Hiper de Aveiro, eu preferia tentar obter uma análise mais focada e direcionada para este caso em específico.

A minha ideia inicial seria abordar as pessoas em situações de espera nos vários setores, mas o meu tutor não concordou. Na sua opinião, o facto de as pessoas estarem nessa situação de espera iria influenciar desfavoravelmente as suas opiniões, tornando-as exageradas. Assim, ficou definido que apenas poderia recolher respostas ao questionário do lado de fora da área de compras, ou seja, já depois da passagem pelas Caixas de *Checkout* (dentro da Galeria Comercial).

Esta tarefa mostrou-se particularmente complicada, pois a grande maioria das pessoas recusava responder ao questionário. Isto devia-se, principalmente, ao facto de as pessoas saírem das Caixas de *Checkout* carregadas com os sacos das compras e não acharem pertinente estar a responder ou, de um modo geral, porque já tinham feito as compras e estavam com pressa para ir embora. As pessoas mais disponíveis para responder ao questionário eram pessoas já com mais

idade, mas acabava por demorar bastante tempo a explicar as perguntas e um questionário de menos de cinco minutos acabava por demorar quase meia hora a ser preenchido, perdendo assim bastante tempo num único questionário quando poderia ter feito mais questionários durante o mesmo tempo.

Assim, obtive apenas um total de 26 respostas, em que 15 dos inquiridos eram do sexo feminino e 11 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e os 84 anos. As respostas obtidas a este questionário podem ser consultadas no Anexo 2 deste relatório, pois por não ser um número representativo e, conseqüentemente, conclusivo, não me irei debruçar particularmente neste questionário, mas sim no que realizei a seguir.

Apesar de este questionário não ter tido os resultados pretendidos, serviu de teste e de base para o questionário que realizei posteriormente, este já realizado *online*. Através dos questionários realizados pessoalmente, consegui perceber que algumas perguntas poderiam ser melhoradas, que outras poderiam ser eliminadas por serem mais específicas para os clientes do Hiper de Aveiro que tentei inquirir pessoalmente e, ainda, que algumas perguntas teriam que ser modificadas para conseguir obter respostas mais reais e claras. Neste sentido, realizei algumas modificações, cujo resumo pode ser encontrado na Tabela 9. (Ver Anexo 1 e 3)

**Tabela 9:** Perguntas modificadas do Questionário Presencial para o Questionário Online

Questionário Presencial	Questionário Online
"Em que Pingo Doce costuma fazer compras regularmente?" (com imagem das 4 lojas do centro de Aveiro)	"O Pingo Doce onde faz compras mais regularmente fica localizado no distrito de Aveiro?"
"Em qual destas secções costuma estar mais tempo à espera? Ordene as secções de 1 a 7, em que 1 - Menos tempo e 7 - Mais Tempo"	"Quais são as 3 secções onde costuma estar mais tempo à espera para ser atendido?"
"Em qual destas secções acha mais aceitável ter que estar à espera? Ordene as secções de 1 a 7, em que 1 - Menos Aceitável e 7 - Mais Aceitável."	"Quais são as 3 secções onde considera inaceitável ter que estar muito tempo à espera?"
	Pergunta 7: incluí a afirmação "A música ambiente do Pingo Doce é apelativa e ajuda a passar o tempo."
Pergunta 7: retirei a afirmação: "Na maior parte das vezes tiro as senhas para as secções que me interessam logo à entrada da loja."	
	Pergunta 7: incluí a afirmação "Preferia que existisse a possibilidade de comprar online e ir à loja só para levantar as compras."
Removi a pergunta "Se fosse possível pagar, também, com dinheiro nas caixas de self-checkout a probabilidade de as utilizar aumentaria?"	
Dados Sócio-Demográficos: "Loja em que foi feito o Inquérito"	Concelho de Residência

**Fonte:** Elaboração Própria

### 6.1. Questionário aos Consumidores: *Online*

Como mencionei acima, este questionário teve por base o questionário que já tinha elaborado anteriormente.

Por não ser um questionário que pretende confirmar ou validar qualquer hipótese, mas sim um questionário em que se pretende perceber melhor a opinião e perceção dos consumidores, de modo a servir de suporte, juntamente com a restante pesquisa e recolha de dados efetuada, para apresentação de sugestões para a redução do tempo psicológico nas filas de espera, utilizei o *Excel*, por me sentir mais familiarizada com o mesmo, comparativamente a outras opções (ver Anexo 4).

Inicialmente, testei o questionário *online*, enviando-o a alguns amigos, familiares e colegas de curso, tendo sido detetados e corrigidos alguns erros. De seguida, pedi diretamente a algumas pessoas específicas para responderem, por serem pessoas dentro de uma faixa etária que, à partida, estaria menos representada através dos meios pelos quais iria divulgar os questionários (pessoas mais velhas). Depois, comecei a divulgar os questionários de um modo mais abrangente: enviando a familiares, amigos e conhecidos através do *Facebook*; publicando-o no meu perfil pessoal; pedindo a familiares e amigos para o publicarem nos seus perfis pessoais; publicando o questionário em diversos grupos e páginas do *Facebook* próprios para divulgação e preenchimento de questionários; e enviando através do *e-mail* para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e diversos departamentos da Universidade de Aveiro, de modo a que o questionário fosse partilhado com professores e alunos das suas listas de contactos.

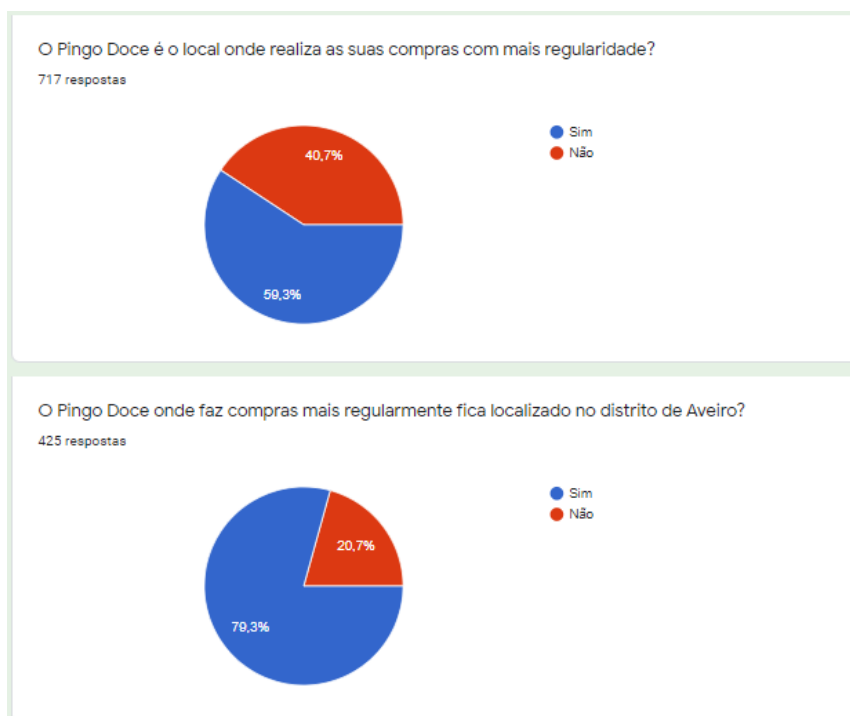
#### 6.1.1. Análise e discussão dos Resultados

A este questionário obtive um total de 717 respostas, o que considero uma boa amostra para o caso em questão, apesar de dessas 717 apenas 425 fazerem compras regulares no Pingo Doce e terem respondido ao questionário completo. Assim, para as análises de perguntas específicas são esses 425 inquiridos que constituem o *n* da nossa amostra.

Apesar de ter consciência de que colocando o questionário *online* iria obter respostas dos vários cantos do país, sempre foi minha intenção conseguir direccionar a análise, pelo menos, ao Distrito de Aveiro. Assim, através da Figura 16 é possível verificar que 59,3% dos inquiridos

realizam as suas compras regulares no Pingo Doce e que, destes, 79,3% realizam-nas num Pingo Doce do Distrito de Aveiro, alcançando o objetivo de direcionar a análise a esta zona geográfica.

**Figura 16:** Perguntas 1 e 2 do Questionário



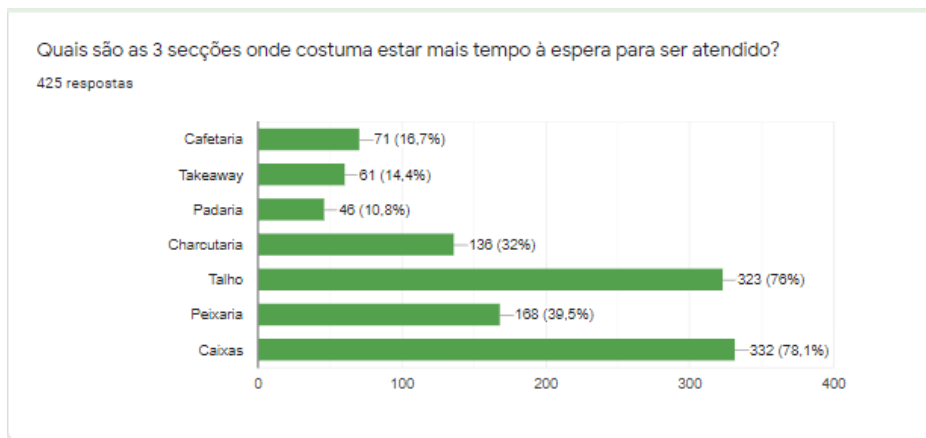
**Fonte:** Questionário *Online* de Elaboração Própria

Nas perguntas seguintes pretendia saber qual a perceção dos consumidores relativamente aos Setores em que costumam estar mais tempo à espera até serem atendidos e em quais dos setores consideram inaceitável perder muito tempo à espera.

Importa referir que alguns respondentes selecionaram apenas dois setores ou, até, apenas um. Possibilitei que fossem selecionados até três setores por dois motivos: primeiro, porque no questionário anterior percebi que esse é o número médio de Setores que um consumidor utiliza regularmente e, segundo, porque achei por bem limitar a seleção, de forma a fazer com que os consumidores que utilizem mais de três Setores pensem melhor para selecionar em quais dos três realmente esperam mais tempo.

I. Secções onde costuma estar mais tempo à espera para ser atendido.

**Figura 17:** Pergunta 3 do Questionário

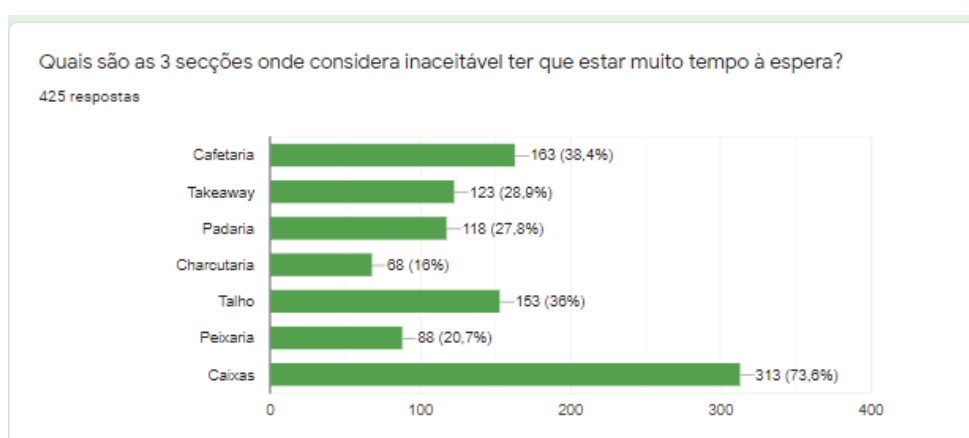


**Fonte:** Questionário *Online* de Elaboração Própria

Como é possível verificar na Figura 17, foram as Caixas de *Checkout* o Setor mais selecionado pelos inquiridos com maior tempo de espera, seguido pelo Talho com apenas nove respostas a menos. As Caixas de *Checkout* é possível que seja devido ao facto de ser o único setor em que todo o consumidor tem que passar obrigatoriamente no processo de compra, acabando por acumular aí todos os clientes.

II. Secções onde considera ser inaceitável ter que estar muito tempo à espera

**Figura 18:** Pergunta 4 do Questionário



**Fonte:** Questionário *Online* de Elaboração Própria

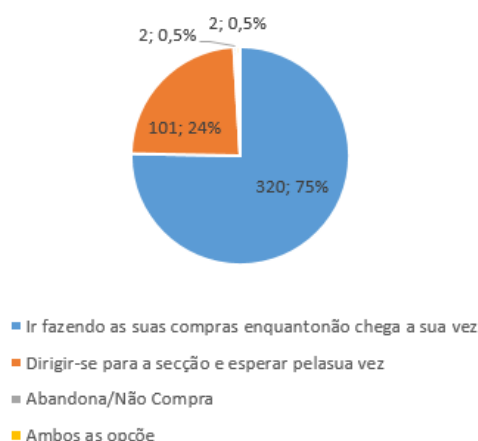
No entanto, ao analisar a resposta seguinte, verifica-se que existe um contraste entre o Talho e as Caixas de *Checkout*, já que nestas a esmagadora maioria dos inquiridos acha inaceitável ter que esperar muito tempo, enquanto no Talho já acham a espera mais aceitável. O Talho aparece, inclusivamente, apenas na terceira posição tendo ainda à sua frente a Cafetaria, possivelmente porque, regra geral, aí os pedidos são fáceis de preparar e não justificam uma grande demora. Os setores em que é mais aceitável (ou menos inaceitável) ter que estar à espera são, segundo os resultados, a Charcutaria e a Peixaria, selecionados apenas por 16% e 20,7% dos inquiridos, respetivamente. No caso da Charcutaria, é possível que seja devido ao facto de ser um Setor que muitos consumidores não utilizam, como pude verificar através dos Questionários que realizei pessoalmente e em conversa com alguns clientes.

### III. Quando percebe que tem de esperar muito tempo o que faz?

De seguida, pretendia compreender qual o comportamento mais comum por parte dos consumidores numa situação onde sabem que terão que esperar por um período mais longo. Os resultados obtidos podem ser encontrados na Figura 19.

**Figura 19:** Pergunta 5 do Questionário

Geralmente quando tira senha numa secção onde sabe que terá que esperar mais tempo, costuma:



**Fonte:** Questionário *Online* de Elaboração Própria

Como é possível verificar, a grande maioria dos consumidores opta por ir fazendo as suas compras enquanto não chega a sua vez (75%), enquanto apenas 24% dos inquiridos afirma que se

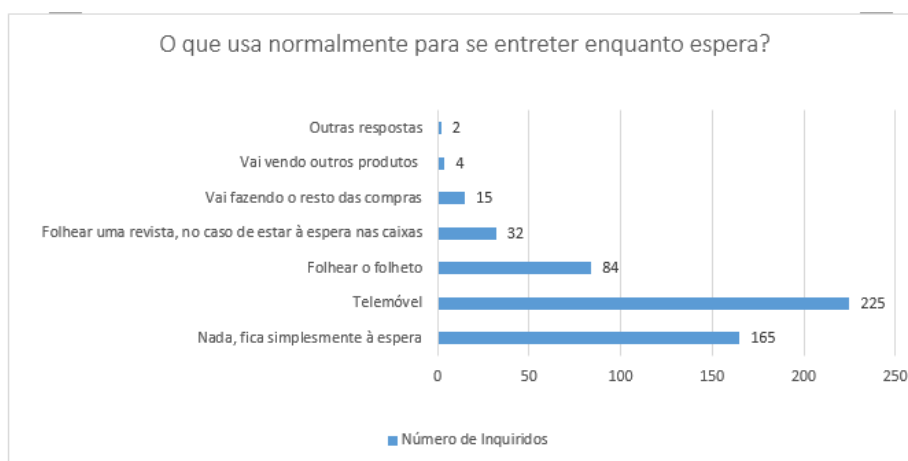


dirige diretamente ao Setor específico e aguarda no local. No espaço em que o consumidor podia adicionar informação, houve um inquirido que frisou que vai fazendo as suas compras, mas está constantemente preocupado com que a sua vez possa passar e um outro que vai fazendo as suas compras mas que, se não existem televisores onde possa acompanhar o andamento das senhas, vai voltando à fila de vez em quando. Neste sentido, importa referir que no Hiper de Aveiro os únicos televisores que existem estão nos próprios setores, sendo que se um cliente andar às compras pelos corredores mais centrais, não tem acesso a esses ecrãs. Existem outros casos como, por exemplo, o Hiper de Santa Maria da Feira, em que os clientes já podem encontrar esses ecrãs em vários sítios da loja, não estando apenas presentes nos setores em questão. Existem ainda dois inquiridos que afirmam que vêm embora ou que abandonam o setor sem comprar nada, situação esta que convém ser evitada, nomeadamente através da redução do tempo psicológico, de modo a que as pessoas não percecionem esse tempo de espera tão longo e acabem por ficar e comprar.

#### IV. O que usa para se entreter enquanto espera?

De modo a perceber melhor como é que as pessoas se entretêm quando têm que esperar pela sua vez, defini algumas opções, consoante o que tinha observado diretamente no Hiper de Aveiro, como sendo as atitudes mais frequentes dos consumidores em situações de espera. Nesta pergunta, o inquirido poderia selecionar mais do que uma opção, no caso de se entreter de várias formas. De referir que as respostas a esta pergunta nos podem dar muitas indicações para o nosso problema de partida.

Figura 20: Pergunta 6 do Questionário



Fonte: Elaboração Própria

Através dos resultados obtidos, conseguimos perceber que a resposta mais comum dada pelos inquiridos é “Telemóvel”, com 225 inquiridos a afirmarem que é o que utilizam mais frequentemente para se entreterem em situações de espera. Esta é uma indicação especialmente relevante, pois mostra que o telemóvel pode ser um bom meio a utilizar em estratégias de redução do tempo psicológico dos consumidores e como possível distração a ser utilizada a favor dos retalhistas, como por exemplo, através de aplicações ou melhoria e adição de funcionalidades em aplicações já existentes. Para além de poder ajudar a distrair os consumidores da passagem do tempo pode, também, apresentar várias vantagens enquanto ferramenta de *marketing* e de recolha de dados.

Estas são indicações que vão ao encontro de autores que referem que a “cultura das aplicações móveis” tem vindo a crescer de tal forma que se prevê que todos os utilizadores de *smartphones* do mundo as utilizem, o que demonstra o potencial deste instrumento (Taylor & Levin, 2014).

Logo a seguir podemos verificar que 165 inquiridos selecionaram a opção que afirma que não se entretêm de nenhuma forma, ficando simplesmente à espera. No entanto, 36 desses 165 inquiridos selecionaram uma ou mais opções para além dessa, sendo que a combinação mais comum é a que junta a opção “Nada, fica simplesmente à espera” com a opção “Telemóvel” (combinação selecionada por 24 inquiridos), sugerindo que por vezes não se entretêm com nada, mas que outras vezes acabam por utilizar o telemóvel como distração. Apesar disto, 129 destes consumidores afirma que fica à espera sem qualquer distração, o que é bastante relevante se tivermos em conta que esse número corresponde a cerca de 30% da amostra. Estes são os consumidores mais sensíveis à passagem do tempo e que, possivelmente, acabam por percecioná-lo como sendo mais longo do que efetivamente é, já que através da revisão de literatura foi possível verificar que não tendo uma distração os consumidores acabam por ficar mais aborrecidos e não se abstraem tão facilmente da passagem do tempo (Garaus & Wagner, 2019; Borges et al., 2015; Underhill, 1999).

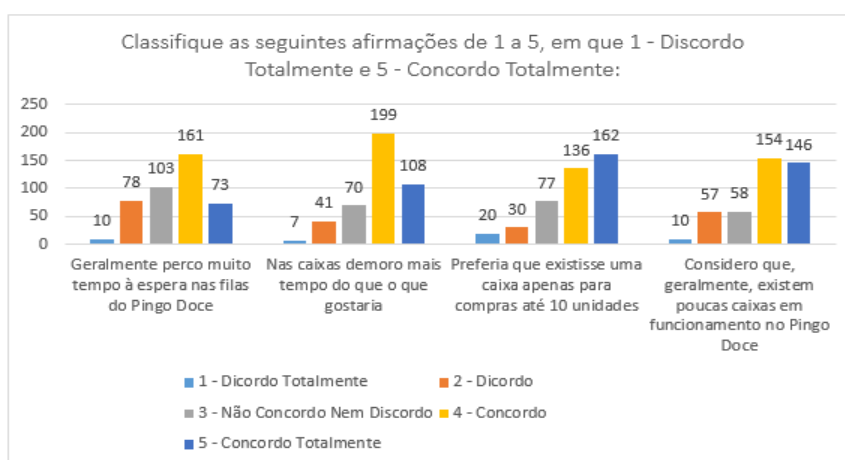
Seguidamente aparece a opção “Folhear o folheto”, com 84 respostas. Aliando esta opção à opção do “Telemóvel”, poderíamos chamar a atenção dos consumidores para a *App* Pingo Doce (por exemplo, através dos ecrãs dos Setores), em que já é possível consultar os folhetos digitalmente, fazendo, eventualmente, com que os consumidores a utilizar o telemóvel descarregassem a aplicação e a utilizassem nesse sentido enquanto estão à espera. Assim, seria

possível fazer com que uma parte do grande número de consumidores que utiliza o telemóvel para se entreter numa situação de espera, o utilizasse a favor do Pingo Doce.

Para além disso, 32 dos inquiridos afirmam que costumam folhear uma revista enquanto estão à espera nas caixas, confirmando que esta é uma estratégia bastante utilizada funcionando efetivamente como distração, como referiu Underhill (1999). Ainda assim, 15 inquiridos afirmam que vão fazendo as compras e que, portanto, não utilizam nenhuma das outras opções para se entreterem e, por último, 4 dos inquiridos afirmaram que vão vendo outros produtos, seja em vitrines, expositores, na zona de promoções ou em corredores mais próximos. Apesar de não ser um número significativo, esta resposta foi dada no local em que os inquiridos poderiam adicionar uma outra opção. Pode ser um aspeto a ter em conta, no sentido de melhorar as estratégias de *marketing* de modo a posicionar artigos específicos perto das zonas de espera dos Setores, como por exemplo, artigos com menor rotatividade ou com validades mais reduzidas.

Na pergunta seguinte, era pedido aos consumidores que classificassem várias afirmações segundo uma escala de Likert de 1 a 5, em que 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente” (Ver anexo 5). As afirmações foram formuladas com base na Revisão de Literatura, observação direta, entrevistas não estruturadas a funcionários e clientes (ou conversas informais), análise de reclamações e ocorrências, estudo da concorrência e diversas análises de dados. No fundo, através de todo o trabalho de investigação que já tinha sido elaborado. A partir deste trabalho, selecionei questões específicas que considere relevantes para o tema em questão, sobre as quais seria útil obter a opinião e perceção dos consumidores (ver anexo 3).

**Figura 21: Pergunta 7 do Questionário: Afirmações 1-4**



Fonte: Elaboração própria

#### IV. Perde muito tempo à espera nas filas do Pingo Doce

Grande parte dos inquiridos (161) concorda e 73 concordam totalmente que perdem muito tempo à espera nas filas do Pingo Doce. Estes dados revelam que mais de metade dos inquiridos, que faz compras regularmente no Pingo Doce, considera que perde muito tempo à espera nas filas (cerca de 55%). Isto demonstra que merece atenção por parte do retalhista porque as filas podem deteriorar significativamente a experiência de compra dos consumidores (Dahm et al., 2018).

#### V. Opinião sobre as Caixas de *Checkout*

Relativamente à afirmação “Nas caixas demoro mais tempo do que o que gostaria”, 199 dos inquiridos concordam e 108 concordam totalmente o que nos indica que 72% dos respondentes gostaria de demorar menos tempo à espera nas caixas de *checkout*. Face a este resultado e suportando-nos num estudo realizado em Inglaterra por YouGov (2012) que demonstrou que 59% dos consumidores não está disposto a ter que esperar numa fila, que 32% opta por comprar através de retalhistas *online* e 18% acaba por optar por uma loja alternativa ao verificar a existência de filas, fica evidente que algo terá que ser feito no sentido de minimizar as filas e os tempos de espera das mesmas.

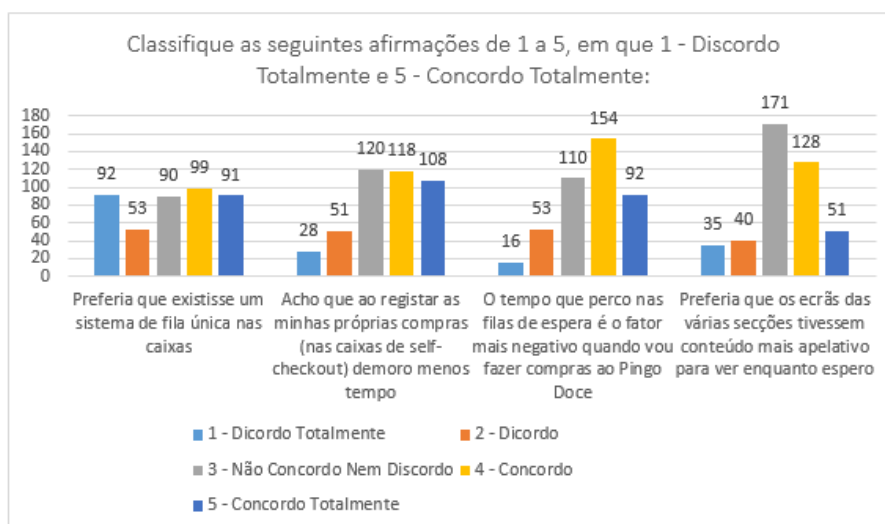
Possivelmente muitos destes inquiridos acham que demoram mais tempo do que o que gostariam neste setor devido ao facto de, geralmente, existirem poucas caixas em funcionamento no Pingo Doce, já que 300 inquiridos se mostraram de acordo com esta afirmação.

No que diz respeito à afirmação “Preferia que existisse uma caixa apenas para compras até 10 unidades”, é possível verificar que 70% dos inquiridos são favoráveis a esta estratégia (162 dos inquiridos concordam totalmente e 136 concordam).

Através de informações por mim recolhidas soube que o Hiper de Aveiro já teve esta solução, mas que acabou por não ser bem-sucedida, já que eram os próprios clientes a não respeitar o limite de 10 unidades, passando, por exemplo, com 12 com a desculpa de ser um número pouco acima do limite. Este facto originou reclamações quer por parte de quem era ultrapassado nas filas por quem não respeitava o limite, quer por parte das próprias pessoas que consideravam que não se justificava não serem atendidas naquela caixa quando só levavam duas unidades a mais.

Na minha opinião o problema pode não residir na solução em si, mas na forma como é implementada, sendo necessário encontrar uma forma mais eficiente de controlar estas unidades, pois por parte dos consumidores parece ser uma solução bem aceite.

**Figura 22:** Pergunta 7 do Questionário: Afirmções 5-8



**Fonte:** Elaboração Própria

## VI. Existência de um sistema de fila única nas caixas

Relativamente ao facto de os consumidores preferirem, ou não, a existência de um sistema de fila única nas caixas, as opiniões dividem-se e, individualmente mostram-se relativamente equilibradas. No entanto, ao juntarmos as respostas “Concordo” com “Concordo Totalmente”, percebemos que grande parte dos inquiridos (190) são favoráveis a esta opção. No entanto, 145 discordam e há 90 inquiridos que não concordam, nem discordam. Assim, considero que estes resultados acabam por ser pouco conclusivos.

Segundo Underhill (1999) o sistema da fila única é mais rápido e mais justo, já que os clientes são atendidos pela ordem de chegada. No entanto, uma fila única com demasiadas pessoas pode tornar-se mais preocupante para os consumidores do que várias filas com as pessoas divididas e menos quantidade em cada uma delas, havendo aqui uma interferência do fator psicológico. Assim sendo, e como também foi possível verificar pelos resultados, esta questão acaba por ser um verdadeiro dilema, abrindo-nos a possibilidade para futuros estudos.

## VII. Ao registrar as suas próprias compras demora menos tempo

Na afirmação “Acho que ao registrar as minhas próprias compras (nas caixas de *self-checkout*) demoro menos tempo”, 53% de sujeitos tem essa percepção de demorar menos tempo. Apenas cerca de 19% não têm a percepção de demorar menos tempo.

As caixas de *self-checkout* estão disponíveis apenas nas lojas Pingo Doce em formato de Hipermercado, que são em número muito mais reduzido, comparando com as de formato de Supermercado que são a realidade mais frequente no nosso país. Assim, o número de respostas na opção “Não Concordo Nem Discordo” pode dever-se ao facto de as pessoas serem clientes de lojas em que este serviço não está disponível, não conseguindo, portanto, opinar sobre o assunto. Pode, também, dever-se ao facto de não o utilizarem mesmo sendo clientes habituais de lojas em que o serviço esteja disponível.

De um modo geral, é possível concluir que, à partida, quem conhece e utiliza este serviço considera que demora menos tempo ao registrar as próprias compras, não tendo que ir para uma das caixas de *checkout*. Esta solução fará com que o cliente tenha uma participação mais ativa durante este processo, preenchendo o seu tempo. Assim, tornará a experiência mais fluída e, consequentemente, fará com que o tempo passe mais depressa na cabeça do cliente (Djelassi et al., 2018). Este será um fator psicológico a interferir na experiência nas filas de espera.

## VIII. O tempo perdido nas filas de espera é o fator mais negativo quando faz compras no Pingo Doce

Quanto à afirmação “O tempo que perco nas filas de espera é o fator mais negativo quando vou fazer compras ao Pingo Doce”, pode verificar-se que a maioria 58% dos inquiridos concorda (154) e concorda totalmente (92) com esta. Considero os resultados desta questão particularmente importantes, pois para além de comprovarem a relevância deste tema, mostram que o tempo de espera nas filas do Pingo Doce afeta negativamente os consumidores, já que é considerado pelos mesmos o fator mais negativo, podendo, assim, interferir na satisfação dos mesmos. Houve apenas 53 sujeitos a discordar da afirmação, ou seja, não consideram o tempo perdido nas filas de espera como o fator mais negativo quando faz compras no Pingo Doce, e

apenas 16 a discordar totalmente, números manifestamente reduzidos, comparando com os mencionados anteriormente. Este é um resultado sobre o qual temos de refletir.

IX. Preferia que os ecrãs das várias secções tivessem conteúdo mais apelativo para ver enquanto espera

No que diz respeito ao conteúdo dos ecrãs presentes em cada um dos setores, a maioria dos inquiridos (171) não concorda, nem discorda com o facto de preferir que esse conteúdo fosse mais apelativo para poderem ver enquanto esperam.

As lojas pequenas dispõem apenas de um mostrador que vai passando o número das senhas. No Hiper de Aveiro, em particular, existe em cada um dos setores um ecrã televisivo em que é possível encontrar o número das senhas de todos os setores e, normalmente, uma apresentação de imagens relativas a produtos e/ou campanhas específicas, como por exemplo novos produtos, produtos em folheto ou alguma campanha que esteja a decorrer (por exemplo, a campanha do Bando do Bosque<sup>23</sup>). Assim, o número de respostas nesta opção pode dever-se ao facto de as pessoas não terem acesso a este tipo de ecrã nas lojas em que realizam as suas compras regularmente e, portanto, não conseguirem opinar sobre o conteúdo do mesmo. Pode dever-se, ainda, ao facto das pessoas que têm acesso a este tipo de ecrã não prestarem atenção ao mesmo ou por, simplesmente lhes ser indiferente o conteúdo que passa.

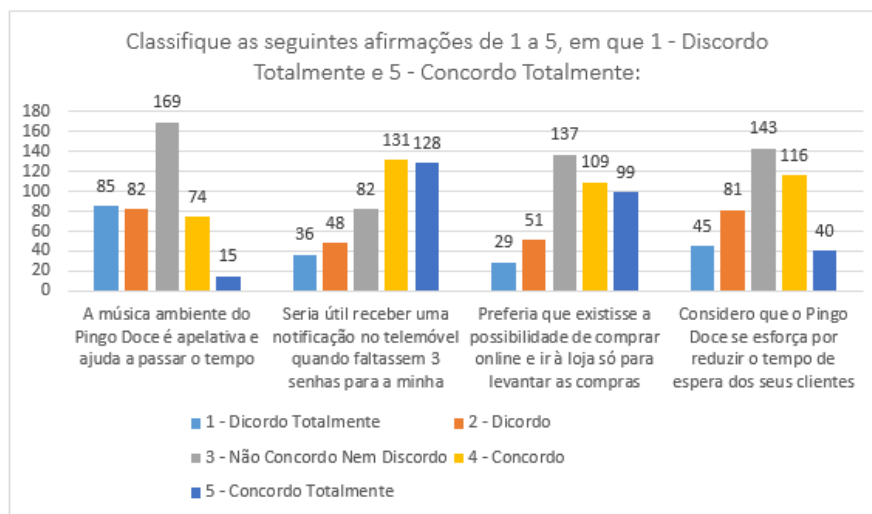
No entanto, as pessoas que, à partida, têm acesso a este ecrã na loja onde são clientes e que acabam por reparar nele preferiam que o conteúdo apresentado fosse mais apelativo, concordando, assim, com a afirmação (128) e 51 dos inquiridos concordam totalmente, evidenciando que a apresentação de conteúdo mais apelativo nos ecrãs é uma sugestão bem recebida pelos consumidores, de um modo geral.

O uso de ecrãs como distração da passagem do tempo já foi estudado por outros autores, que mostraram que esta poderá ser uma maneira eficaz de reduzir o tempo de espera percebido pelos consumidores e aumentar a satisfação quanto à mesma (Borges et al., 2015), o que, em conjunto com os resultados obtidos, revela que os ecrãs existentes poderão ser melhor utilizados e que o conteúdo exibido pode ser melhorado, para atingir o fim pretendido.

---

<sup>23</sup> <https://bandodobosque.pingodoce.pt/>

**Figura 23:** Pergunta 7 do Questionário: Afirmações 9-12



Fonte: Elaboração Própria

#### X. A música ambiente do Pingo Doce é apelativa e ajuda a passar o tempo

Grande parte dos inquiridos (169) não concorda, nem discorda relativamente ao facto da música ambiente do Pingo Doce ser apelativa e ajudar a passar o tempo. É possível que esta resposta se deva ao facto de a música não ser propriamente apelativa, mas também não ser propriamente desagradável, do estilo de música ser indiferente para os consumidores ou de simplesmente não repararem nela quando fazem compras. O que em qualquer dos casos não é propriamente positivo, na minha opinião, pois demonstra que a música não está a ser utilizada como fator estratégico, estando assim a ser desperdiçado um meio através do qual poderia ser possível gerar atitudes e sensações no consumidor, como por exemplo a redução do tempo de espera psicológico, tal como mostraram diversos autores (Berman et al., 2018; Levy et al., 2014; Prieto, 2007; Bailey & Areni, 2006; Kellaris & Altsech, 1996).

Para além desta resposta há 167 consumidores que demonstram ter uma atitude desfavorável para com a música do Pingo Doce (82 discordam e 85 discordam totalmente). Na realidade, foi também essa a opinião que fui recolhendo na loja em entrevistas, quer com consumidores quer com funcionários. Neste último caso, estes consideram que ter uma música mais agradável iria, consequentemente, melhorar a sua disposição no trabalho.



XI. Seria útil receber uma notificação, no telemóvel, ao faltarem 3 senhas para a sua vez

No que concerne à afirmação “Seria útil receber uma notificação no telemóvel quando faltassem 3 senhas para a minha”, é possível observar uma aceitação desta sugestão pela maioria dos inquiridos. Há uma maioria de inquiridos com uma resposta favorável: 131 concorda e 128 concorda totalmente. 82 dos inquiridos não concordam nem discordam, provavelmente por não terem uma opinião formada sobre o assunto. Esta afirmação surgiu do facto de se verificar que um dos concorrentes do Pingo Doce já tem uma opção idêntica disponível e de ter verificado, ao analisar a concorrência no geral, que em termos de soluções digitais e tecnológicas o Pingo Doce acaba por ficar um pouco atrás. Assim, pretendia perceber qual a opinião dos consumidores relativamente a este tipo de soluções.

XII. Gostaria que existisse a possibilidade de comprar *online* e ir à loja só para levantar as compras

Esta afirmação surge no questionário a partir da análise realizada à concorrência, em que foi possível verificar que os principais concorrentes do Pingo Doce em Aveiro, Jumbo (Auchan) e Continente, têm esse serviço disponível. Não sugeri a compra *online* com entrega em casa, já que esse serviço acarreta um custo associado e porque, no caso do Pingo Doce, isso pode ser feito através do Mercado<sup>24</sup>, um intermediário em que é possível comprar os produtos do Pingo Doce *online* com entrega em casa, ficando a entrega a cargo deles.

Quanto à possibilidade de comprar *online* com levantamento das compras em loja, 137 dos inquiridos não concorda, nem discorda, podendo significar que a compra online de produtos alimentares ainda é um assunto que levanta bastantes dúvidas aos consumidores. No entanto, 208 inquiridos têm uma visão positiva sobre o assunto, uma vez que 109 concordam e 99 concordam totalmente com a afirmação. Ainda assim, 51 discordam e 29 discordam totalmente mostrando que a compra de produtos alimentares *online* ainda deixa algumas pessoas “de pé atrás”.

Ancoramos o nosso pensamento no facto de ser possível comprovar no Relatório Internacional da Nielsen de 2016 – “*Global Connected Commerce*” – que os consumidores portugueses não são

---

<sup>24</sup> <https://mercadao.pt/>

grandes adeptos da compra *online* de produtos alimentares: 59% dos inquiridos preferem realizar a compra deste tipo de produtos em lojas físicas e não consideram fazê-lo *online*.

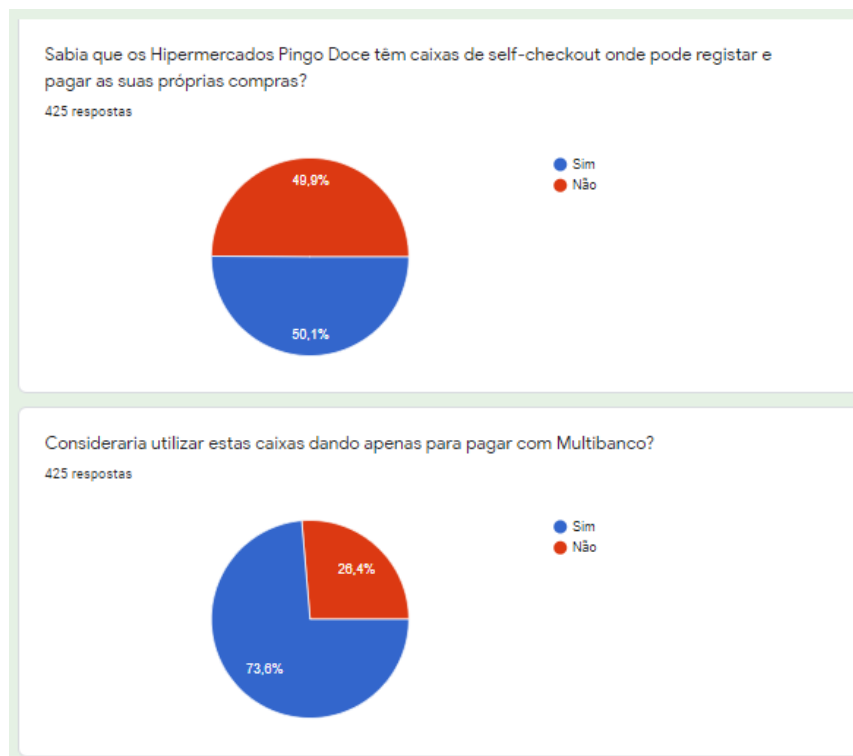
#### XIII. O Pingo Doce esforça-se por reduzir o tempo de espera dos seus clientes

Relativamente à afirmação “Considero que o Pingo Doce se esforça por reduzir o tempo de espera dos seus clientes”, há 34% dos inquiridos que não concorda, nem discorda, havendo 37% com opinião favorável (116 concordam e 40 concordam totalmente) e 30% desfavorável (81 discordam e 45 discordam totalmente). Como se verifica há poucas diferenças entre as várias opções, embora os consumidores mantenham uma opinião mais positiva. No geral, penso que estes resultados mostram que os consumidores percebem que são feitos alguns esforços neste sentido, mas que ainda existe uma margem para melhorias.

XIV. Caixas de *self-checkout*: tem conhecimento da sua existência e consideraria utilizá-las, mesmo que dando apenas para pagar em Multibanco

Seguidamente, no Questionário, pretendia perceber se os clientes do Pingo Doce têm conhecimento da existência de caixas de *self-checkout* nos Hipermercados, já que só aí é que esse serviço está disponível e não na realidade mais comum das lojas Pingo Doce. Como estas caixas, nos Hipermercados, têm a particularidade de só permitirem pagamento por Multibanco, pretendia, saber se esse facto seria um impedimento para a utilização das mesmas por parte dos consumidores ou se, mesmo assim, considerariam utilizá-las. Os resultados obtidos a estas duas questões podem ser observados nos gráficos da Figura 24.

**Figura 24:** Perguntas 8 e 9 do Questionário



**Fonte:** Questionário *Online* de Elaboração Própria

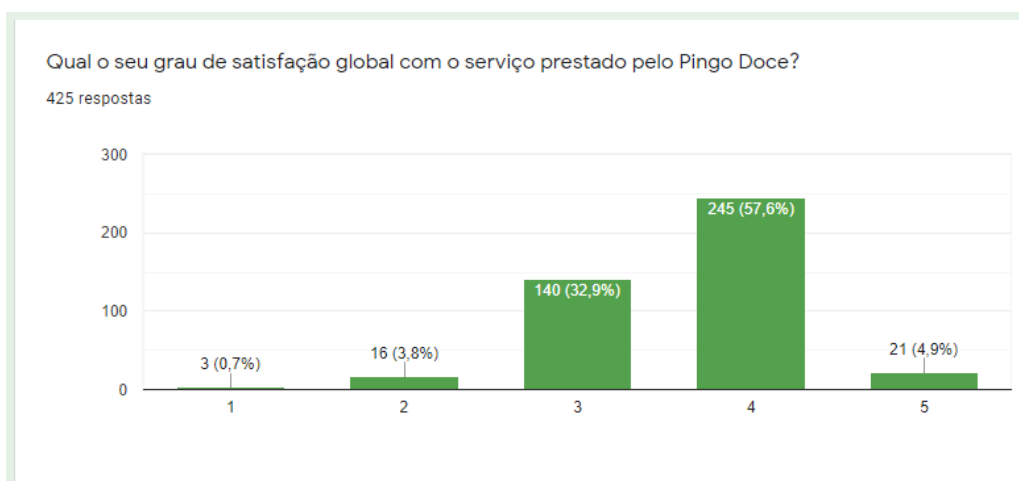
Verifica-se que são quase tantas as pessoas que não têm conhecimento da existência das caixas de *self-checkout* nos Hipermercados Pingo Doce como as que têm. Isto pode querer dizer que metade destes inquiridos faz compras em Supermercados, e não em Hipermercados, ou que podem já ter visitado um Hipermercado, mas que não se aperceberam da existência delas, por não ser algo que estejam à espera de encontrar, visto que não existe na maioria das lojas. A outra metade que tem conhecimento da existência destas caixas ou é utilizador frequente do Hipermercado, ou já visitou um ocasionalmente e reparou na existência das mesmas.

Na pergunta seguinte é possível verificar que a grande maioria, 73,6%, dos inquiridos estaria disposta a utilizar este tipo de caixas, mesmo que a única opção de pagamento disponível seja o Multibanco. Isto demonstra que esta solução tem uma grande aceitação por parte dos consumidores e que, sendo uma solução que, de modo geral, é percebida como sendo mais rápida que as caixas tradicionais, deveria receber alguma atenção, de modo a perceber qual a viabilidade e vantagens de alargar a sua implementação a mais lojas, nomeadamente lojas de menor dimensão.

#### XV. Grau de satisfação global com o serviço prestado pelo Pingo Doce

Para terminar o questionário, era pedido aos consumidores que classificassem a sua satisfação global com o serviço prestado pelo Pingo Doce e, para além disso, era perguntado se tinham alguma sugestão adicional para reduzir o tempo de espera no Pingo Doce.

**Figura 25:** Pergunta 10 do Questionário



**Fonte:** Questionário *Online* de Elaboração Própria

Através do gráfico, é possível verificar que mais de metade (57,6%) dos inquiridos está satisfeito (4) de forma global com o serviço prestado pelo Pingo Doce. Considero que este resultado é bastante positivo, principalmente tendo em conta que somamos, ainda 4,9% que se encontram totalmente satisfeitos. Por outro lado, apenas 3,8% está insatisfeito e 0,7% totalmente insatisfeito com o serviço do Pingo Doce. Estes são uma preocupação para o Pingo Doce uma vez que, segundo Brito (2011) será improvável que clientes insatisfeitos voltem a consumir o mesmo produto, ou a utilizar a mesma organização, podendo, ainda, empenhar-se em convencer outros consumidores a fazer o mesmo (p.159).

De realçar, ainda, que um número razoável de inquiridos 32,9% (140) assume-se com uma opinião mediana quanto à sua satisfação para com o serviço prestado pelo Pingo Doce. Neste sentido, importa fazer com que os consumidores que ainda não estão claramente convencidos, ou seja, estes que mantêm uma opinião intermédia, se tornem consumidores satisfeitos com o Pingo Doce, de um modo global. Na minha opinião devem ser promovidos novos estudos sobre a

satisfação dos clientes uma vez que como refere Brito (2011), as empresas devem promover estudos relativos à satisfação dos seus clientes, visto que estes fornecem conhecimento essencial para a construção das suas vantagens competitivas, pois ter clientes satisfeitos é um meio para atrair novos clientes. Além disso, a avaliação constante da sua satisfação também serve para realimentar e controlar o esforço da organização, na medida em que lhe permite identificar problemas a serem corrigidos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

#### XVI. Sugestões adicionais para a redução do tempo de espera

Relativamente ao espaço de resposta aberta, opcional, em que era possível deixar sugestões adicionais para a redução do tempo de espera nas filas do Pingo Doce, 140 inquiridos responderam assinalaram as suas sugestões. As ideias, principais, dizem respeito às caixas de *checkout*, como já era expectável, tendo em conta as respostas anteriores. Seguem-se as sugestões relacionadas com tecnologia, com o Setor do Talho, e outras sugestões gerais. Na Tabela 10 é possível observar um resumo das várias respostas dadas a esta questão, sendo que vários inquiridos deram mais do que uma sugestão.

**Tabela 10:** Resumo de Sugestões dadas pelos Inquiridos para Reduzir o Tempo de Espera

Tipo de Sugestão	Sugestões	Unidades de Registo
Caixas de Checkout	Contratação de um maior número de colaboradores para as Caixas de <i>Checkout</i> e Setores com Balcão de Atendimento.	76
	Maior número de Caixas de <i>Checkout</i> em funcionamento, através de uma melhor gestão de recursos humanos (por exemplo, chamando colaboradores de outros setores para as caixas em horários de maior afluência de clientes).	
	Criação de uma caixa (nas lojas pequenas) ou mais de uma caixa (nas lojas grandes) para compras até 10 ou 20 unidades.	6
	Criar uma zona de Fila Única e optar por esta opção em horas de maior afluência de clientes.	6
	Tapetes das caixas mais compridos, de modo a permitir colocar todas as compras de uma só vez.	7
	Tapetes com dois depósitos de compras no final, para que enquanto um cliente arrume as compras o operador possa ir registando as compras do próximo.	
	Caixas de <i>Self-Checkout</i> , para compras de poucas unidades (10 a 15) e que também aceitem dinheiro em numerário.	18
	Funcionários para ajudar os clientes que vão sozinhos às compras a ensacar as mesmas.	2
Tecnologia	Associar o número de senha a um pedido numa aplicação, de modo a que o pedido vá sendo processado sem ser necessário estar à espera no local.	2
	Ecrãs com o nº das senhas espalhados pela loja e com uma estimativa do tempo de espera.	2
	Ecrã tátil logo à entrada da loja para ser possível tirar as senhas todas de uma vez, sem ter que andar Setor a Setor.	2
	Compras <i>online</i> , com entrega ou mesmo com a opção de levantamento em loja.	3
Talho	Dois tipos de senhas no Talho: uma para carne já pronta ou carne até 3 a 4 peças ou variedades; outra para carne em maior quantidade e cuja preparação seja mais trabalhosa e demorada.	3
	Disponibilizar mais carne a granel no Talho, em que seja possível levantar sem estar à espera.	2
Outras	Reposição feita, essencialmente, fora das horas de funcionamento das lojas (por exemplo, reposição noturna), de modo a que durante o horário de funcionamento existam mais funcionários disponíveis para o atendimento ao cliente nos vários Setores.	2
	Mais informação nas senhas, como por exemplo o número de senhas à frente e o tempo de espera estimado.	2
	Outras	13

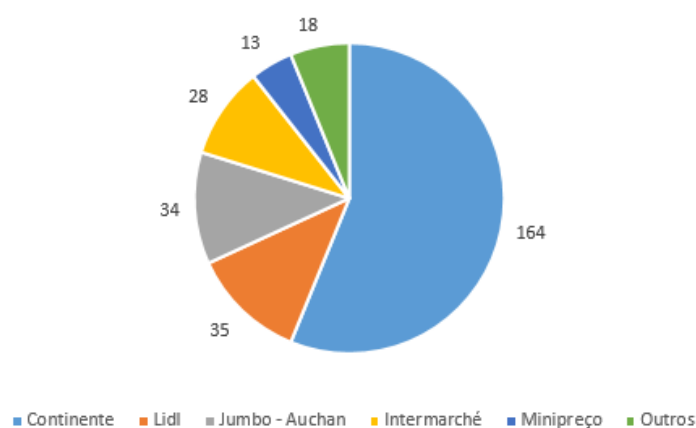
Fonte: **Elaboração Própria**

XVII. Se não realiza as suas compras regularmente no Pingo Doce, onde tem por hábito realizá-las?

Relativamente aos inquiridos que não realizam as suas compras regulares no Pingo Doce, pretendia-se saber, essencialmente, qual o local onde têm por hábito realizá-las, de modo a perceber qual o maior concorrente do Pingo Doce atualmente.

**Figura 26:** Pergunta para consumidores regulares de outros locais

Se respondeu "Não" à pergunta anterior, onde tem por hábito fazer as suas compras?



**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com os dados obtidos, o Continente é, claramente, o principal concorrente do Pingo Doce, seguido pelo Lidl, o Jumbo-Auchan, o Intermarché e o Minipreço. Na fatia que diz respeito a outros locais, podem ser encontradas respostas como Aldi, Spar, Froiz e Pequeno Comércio/Comércio Local.

Ao isolar apenas as respostas obtidas de inquiridos que residem ou no centro de Aveiro, ou no Distrito de Aveiro, é possível verificar que, especificamente nesta área geográfica, a tendência se mantém inalterada, à exceção do Intermarché, no caso específico do centro de Aveiro, pelo simples facto de não existir nenhuma loja desta insígnia no centro. Em qualquer um dos casos, podemos comprovar que os principais concorrentes do Pingo Doce em Aveiro são o Continente, o Lidl e o Jumbo – Auchan (ver Tabela 11). Através destes dados é, também, possível verificar que no caso específico do Distrito de Aveiro foram mais os inquiridos a afirmar que realizam as suas

compras regularmente no Pingo Doce do que os que a realizam noutra local, o que pode ser um bom indicador.

**Tabela 11:** Concorrência no Centro de Aveiro e Distrito de Aveiro

	Continente	Lidl	Jumbo - Auchan	Intermarché	Minipreço	Comércio Local	Froiz
Aveiro Centro	27	5	16	0	4	0	1
Aveiro Distrito	112	26	21	22	9	12	2

**Fonte:** Elaboração Própria



## 7. Conclusões Gerais e Propostas Finais

Pelo que constatei, ao longo de todo o período de estágio, as queixas devido aos longos tempos de espera em alguns setores de atendimento do Pingo Doce são relativamente frequentes por parte dos clientes, ainda que feitas de modo informal (queixando-se diretamente ao colaborador ou a quem os acompanha às compras).

De um modo geral, o número de clientes do Pingo Doce Hiper de Aveiro mantém um padrão de crescimento, o que, pode levar a um aumento dos tempos de espera, já que as condições físicas da própria loja são limitadas. Podem ser adotadas estratégias para ajudar a controlar o tempo de espera e há fatores que interferem na sua duração, no entanto, uma loja que foi construída dotada de um determinado número de Caixas de *Checkout*, terá dificuldade, pelo menos a curto prazo, de alterar esse número de Caixas de *Checkout*, independentemente do aumento do número de clientes. Esse aumento, de clientes, tem, também, influência no tempo psicológico de espera dos mesmos, já que ao verem um maior número de clientes à espera num determinado setor poderão perceber o tempo de espera com duração mais longa do que a duração real.

Através do método de observação direta e consequente recolha de dados, realizei um Mapa de Períodos Críticos, em que é possível verificar, de um modo geral, os períodos em que existe uma maior afluência de clientes e, à partida, maior tempo de espera nos determinados setores, à semana, ao Sábado e ao Domingo. No caso dos dias da semana, importa referir que à medida que a semana avança, existe um maior número de clientes. Regra geral, existem mais clientes na loja à Quinta e Sexta-feira do que à Segunda, Terça e Quarta-feira. No entanto, os horários de maior afluência nos diversos setores mantêm-se praticamente os mesmos ao longo da semana, sendo que o que varia é o número de clientes. Neste sentido, foi possível verificar que o período em que se nota uma maior afluência de clientes é ao fim da tarde, mais precisamente, entre as 16h e as 19h, começando a abrandar por volta das 20h.

Verificou-se, ainda, que: a Cafetaria tem maior afluência de manhã (hora do pequeno-almoço) e à tarde (hora do lanche); o *Take Away* antes e/ou durante a hora de almoço e, por vezes (embora menos frequentemente), perto da hora de jantar; a Padaria e a Peixaria durante a manhã e mais para o final da tarde, sendo que na Padaria se verifica de um modo menos acentuado; a Charcutaria e as Caixas de *Checkout* ao final da tarde e o Talho um pouco durante todo o dia,

sendo que o período mais calmo é o da hora de almoço. O Sábado é especialmente complicado, com grande movimento durante todo o dia, mas principalmente durante a manhã e antes da hora de almoço. O domingo é, de um modo geral, um dia relativamente calmo.

O Talho é o Setor que apresenta os tempos de espera mais preocupantes. Isto foi possível comprovar através da realização de uma experiência de senhas, que consistia em tirar uma senha e cronometrar o tempo que demorava até chegar a minha vez e, também, através da própria análise dos dados gerados pelo *software* de gestão das senhas dos vários setores. No primeiro caso, o tempo de espera mais longo registado chegou perto de uma hora, com 55 senhas de espera à frente da minha. O Talho é, ainda, o Setor que apresenta um maior número de desistências, apresentando um tempo médio de atendimento entre os vinte e os trinta minutos.

Apesar de este setor apresentar várias forças, como a qualidade e variedade da carne, preços e promoções, o profissionalismo dos colaboradores ou o atendimento personalizado, apresenta, também, algumas fraquezas, como a falta de espaço no balcão de atendimento, a morosidade dos processos de corte e preparação da carne ou a dificuldade na obtenção de colaboradores. Tudo isto acaba por prejudicar a eficiência do setor, influenciando o tempo de espera no mesmo. Assim, desenvolvi um projeto paralelo para este caso em específico, em que sugeri algumas propostas de melhoria que serão, também, aqui apresentadas como sugestões finais.

De modo a compreender melhor como se manifestam os tempos de espera nas perceções e opiniões dos consumidores, analisei os registos de reclamações e ocorrências relativos ao período de Janeiro de 2017 a Maio de 2019, no Hiper de Aveiro ou outras lojas da mesma zona geográfica. Concluí que, ao longo deste período, houve um total de 30 queixas formais relacionadas com esta problemática, um número que considero muito reduzido e pouco significativo. O setor mais crítico, em termos de número de reclamações e ocorrências, é o das Caixas de *Checkout*, no entanto, em termos da duração dos tempos de espera relatados é o Talho, e em termos de quantidade de filas de espera é o Restaurante. As queixas mais frequentes estão relacionadas com o reduzido número de caixas de *checkout* em funcionamento, a impossibilidade de pagar em numerário nas caixas de *self-checkout*, a falta de recursos humanos ou de uma boa gestão dos mesmos em vários setores, e os excessivos tempos de espera no Talho.

Para completar a minha compreensão relativamente à perceção dos consumidores quanto a este tema, desenvolvi um questionário de opinião. Obtive um total de 717 respostas, apesar de apenas 425 desses inquiridos fazerem compras regulares no Pingo Doce, sendo esta a amostra

integrante neste estudo. A maioria destes inquiridos é residente no Distrito de Aveiro, o que me permitiu centrar a análise nesta área geográfica.

As Caixas de *Checkout* foram o setor mais selecionado pelos inquiridos como tendo um maior tempo de espera, seguido pelo Talho, com apenas 9 respostas a menos. No entanto, enquanto no Talho as pessoas acham relativamente aceitável ter que estar à espera, nas Caixas de *Checkout* acham inaceitável. Para além disso, foi possível perceber que a maioria dos clientes opta por ir fazendo as suas compras enquanto não chega a sua vez num determinado setor, em vez de ficar lá à espera. Quando estão à espera no setor, a distração ou ocupação mais comum é o telemóvel, mostrando o potencial que este aparelho – mais especificamente o *smartphone* – tem para poder ser utilizado a favor dos retalhistas, no que diz respeito à redução do tempo psicológico.

Grande parte dos consumidores considera que perde muito tempo à espera, nas filas do Pingo Doce, e a maioria gostaria de demorar menos tempo à espera nas Caixas de *Checkout*, já que afirmam que geralmente existem poucas caixas em funcionamento no Pingo Doce, preferindo que existisse uma caixa específica para compras, por exemplo, até 10 unidades. Quanto à existência de um sistema de fila única, os resultados mostram-se inconclusivos, visto que as respostas se distribuíram de forma equilibrada nas várias opções. Os consumidores não concordam, nem discordam, com o facto de se demorar menos tempo ao registar as suas próprias compras nas caixas de *self-checkout*, possivelmente porque estas não se encontram disponíveis na grande maioria das lojas, uma vez que metade dos inquiridos afirma desconhecer a existência deste serviço nos hipermercados Pingo Doce. No entanto, assumem que estariam dispostos a utilizá-lo mesmo que a única opção de pagamento disponível fosse o Multibanco.

A maior percentagem de inquiridos não concorda, nem discorda, quanto ao facto de preferir que os ecrãs dos setores apresentem conteúdo mais apelativo, mais uma vez, possivelmente devido ao facto destes ecrãs não existirem na maioria das lojas, estando disponíveis apenas nos hipermercados. Esta é, também, a resposta dada relativamente ao facto da música ambiente do Pingo Doce ser apelativa e ajudar a passar o tempo.

No que respeita a soluções mais tecnológicas, estas parecem ser relativamente bem recebidas por parte dos consumidores, já que grande parte dos inquiridos gostaria de poder receber uma notificação no telemóvel quando faltassem três senhas para a sua. No que toca a compras *online*, a maior percentagem dos consumidores não concorda, nem discorda com a opção de comprar

*online* com recolha na loja, no entanto verifica-se uma maior situação de acordo do que de desacordo por parte dos restantes inquiridos.

A maior parte dos consumidores não concorda, nem discorda no que respeita ao facto do Pingo Doce se esforçar por reduzir os tempos de espera dos seus clientes e a grande maioria afirma que o tempo de espera é o fator mais negativo quando vão fazer compras ao Pingo Doce. No entanto, mais de metade destes consumidores mostra-se satisfeito com o serviço global prestado pelo retalhista.

Através dos inquiridos que não realizam as suas compras frequentes no Pingo Doce, foi possível verificar que o principal concorrente é o Continente, seguido do Lidl e do Jumbo-Auchan. Isto verifica-se, não só de um modo global, mas também quando centramos a análise no distrito de Aveiro, já que continuam a ser estes os principais concorrentes nesta zona geográfica.

### 7.1. Propostas Finais

A partir do estudo realizado e dos resultados obtidas bem como das conclusões a que os mesmos nos remeteram, formulo, de seguida, algumas sugestões para reduzir o tempo de espera nas filas do Pingo Doce. Estas sugestões podem ajudar a reduzir, direta ou indiretamente o tempo real, ajudar a reduzir simplesmente o tempo psicológico, ou seja, o tempo percebido pelos consumidores, ou ambos.

- **Self Order Kiosks.** Quiosques táteis multimédia, para que os consumidores possam realizar o seu pedido e levá-lo ao balcão. Esta solução poderia ser útil principalmente na Cafetaria, em que os pedidos são, regra geral, mais simples. Ao realizarem o seu próprio pedido, os consumidores tinham uma experiência interativa, podendo participar no processo e libertando o funcionário que, anteriormente estaria a registar os pedidos para os efetivar (por exemplo, como acontece nos restaurantes “McDonald’s”);
- **Pedido com levantamento por aviso.** Esta solução é semelhante à anterior, no entanto o pedido não seria feito através dos *self order kiosks*. Esta foi pensada para o Talho, onde os pedidos são um pouco mais complexos, assim, não considero o processo anterior tão adequado. Neste caso, o cliente poderia realizar o seu pedido diretamente ao colaborador, que o apontava e realizava. Podia ir fazer as suas compras sem ter que ficar à espera, pois quando estivesse pronto seria avisado. Este aviso poderia ser enviado de

várias formas como, por exemplo, através de uma notificação numa aplicação móvel ou de um objeto físico que o cliente poderia levar consigo e que emitia som e vibração quando pudesse ir levantar o pedido (por exemplo, como acontece nos restaurantes “100 Montaditos” ou no “Continente, na secção da peixaria”);

- **Diferenciação de senhas no Talho.** À semelhança do que já acontece na Peixaria, no Talho também poderia haver vários tipos de senhas, consoante o pedido do cliente. Por exemplo, um tipo de senha para carne já pronta ou carne até 3 a 4 peças ou variedades e um outro tipo de senha para carne em maior quantidade e cuja preparação seja mais trabalhosa e demorada;
- **Maior quantidade e variedade de carne a granel no Talho.** Esta solução permitiria poupar tempo, a cortar e arranjar a carne, fazendo com que os clientes não tivessem que esperar. Não poderia ser implementada com todo o tipo de carne, podendo influenciar a qualidade da mesma (por exemplo, frango). Para além disso, os horários teriam que ser otimizados, de forma a permitir ter esta carne já pronta para os clientes;
- **Notificação de aviso de senha.** Na aplicação móvel já existente do Pingo Doce, poderia ser incluída a funcionalidade de inserir os números das senhas tiradas pelos clientes para cada um dos setores. Assim que faltassem 3 senhas para a sua, o cliente receberia uma notificação no telemóvel. Isto permitiria que não tivesse que estar à espera no setor e pudesse fazer as suas compras, descansado, até chegar a sua vez. Implicaria que a aplicação estivesse, de alguma forma, ligada ao *software* de gestão das senhas, de modo a poder estar sincronizada;
- **Ecrãs para acompanhamento das senhas.** Principalmente nas lojas de maior dimensão seria útil ter ecrãs espalhados ao longo da loja, para que o cliente consiga acompanhar a passagem das senhas enquanto anda às compras. Em alternativa, poderia ser incluído na aplicação móvel do Pingo Doce um ecrã virtual, idêntico aos dos setores, para o cliente poder ir acompanhando o andamento das senhas. Mais uma vez, implicaria que a aplicação estivesse, de alguma forma, ligada ao *software* de gestão das senhas, de modo a poder estar sincronizada;
- **Estimativa do tempo de espera.** Dar a conhecer, aos clientes, qual o tempo estimado para a duração da sua espera. Este tempo embora não sendo preciso, permite aos clientes ter uma ideia aproximada e, saber que o seu tempo será finito e controlado, e irá ter influência no seu tempo de espera percebido. Esta estimativa pode estar presente nos ecrãs dos setores, nas próprias senhas impressas ou na aplicação móvel do Pingo Doce;

- **Dar uso aos ecrãs dos setores.** Os ecrãs disponíveis nos setores podem ser utilizados de várias formas, de modo a entreter os consumidores durante o tempo de espera ou desviar a sua atenção do mesmo. O ecrã poderia continuar a apresentar o conteúdo que apresenta atualmente, mas alternado com outro tipo de conteúdo, até mesmo congruente com o setor em causa. Por exemplo, na Cafeteria poderiam ser apresentados vídeos com sugestões para pequenos-almoços durante a manhã; no Talho receitas de carne ou curiosidades sobre diferentes tipos de carne; e por aí adiante. Outra sugestão seria realizar uma parceria com algum jornal de modo a apresentar as notícias mais recentes, mesmo que em rodapé, não ocupando grande espaço de ecrã;
- **Caixa para compras até 10 unidades.** Esta solução parece-me relativamente bem aceite pelos consumidores. Apesar de ter sido já implementada e não ter resultado, o problema pode ter estado na forma como se lidou com a situação e não na solução em si. Nomeadamente, teria que ser arranjada uma forma de fazer com que os clientes respeitassem as 10 unidades, portanto, considero que esta sugestão em específico pode ser estudada mais a fundo de modo a encontrar a melhor forma de a implementar;
- **Pagamento em numerário nas caixas de *self-checkout*.** Grande parte das pessoas que utiliza estas caixas, fá-lo por ter compras pequenas e, geralmente, tem dinheiro suficiente no bolso para as pagar. A partir da minha experiência neste setor, verifiquei que muitas pessoas que não utilizam este tipo de caixas regularmente só se apercebem que têm que pagar em Multibanco quando já registaram todas as compras, tendo depois que se dirigir a uma caixa normal e esperar numa longa fila. Isto atrasa todo o processo de finalização da compra, é desagradável para os clientes e, tendo em conta a evolução deste tipo de alternativas, não parece justificável, para os clientes, não ter essa opção de pagamento disponível;
- **Opção *Click & Collect*.** Esta solução permitiria aos consumidores realizarem as suas compras *online* (mesmo que através do Mercadoão), levantando-as depois em loja, consoante agendamento prévio;
- **Formação inicial de operador de caixa para todos os novos colaboradores.** Independentemente do setor ao qual forem alocados, seria vantajoso que um novo colaborador do Pingo Doce pudesse aprender toda a operação inerente às caixas de *checkout*. Em períodos críticos seria muito vantajoso, pois essas pessoas estariam disponíveis para ajudar. Esta é uma boa solução, pois eu própria pude ir ajudar em situações destas, fazendo, assim, a diferença. Neste sentido, poderia existir um mapa

semanal de colaboradores destacados para ajudar nas caixas, em caso de necessidade. Assim, ouvindo um determinado anúncio ou sinal, os colaboradores destacados para essa semana já saberiam que tinham que se dirigir às caixas para ajudar e, tendo em conta que existiria um mapa semanal, estariam a contar e poderiam organizar melhor o trabalho dentro do seu setor, de modo a não o prejudicarem;

- **Desenvolver estratégias com base no Mapa de Períodos Críticos.** Ajustar ações e estratégias específicas com as horas mais críticas, em cada um dos setores, e espalhar os clientes pelos vários dias da semana. Por exemplo, colocar determinado conteúdo nos ecrãs da Cafeteria quando existe maior afluência de clientes ou realizar algum tipo de evento específico à Segunda e Terça-Feira, para encorajar os clientes a fazer compras nesses dias;
- **Música ambiente mais apelativa.** Mudar o tipo de música ambiente do Pingo Doce poderia influenciar a disposição, não só dos clientes, mas também dos próprios colaboradores. Passar música mais reconhecível poderia, eventualmente, fazer com que os clientes acompanhassem a música, distraíndo-os da passagem do tempo. Durante períodos sazonais, em que os clientes estão mais sensíveis aos diversos estímulos, deveria existir uma música agradável e coerente com a época. Por exemplo, no Natal, colocar uma seleção de música natalícia mais conhecida, para criar empatia nos clientes e capaz de despertar neles algum tipo de reação, influenciando a sua disposição e a sua perceção temporal.
- **Melhorar eficiência do Talho.** Além de algumas sugestões aqui referidas, aplicar algumas das propostas do Capítulo 5, de modo a melhorar a eficiência do Talho e, consequentemente, reduzir o tempo de espera no setor, nomeadamente, promover a otimização de horários ou a criação de um Guia Prático para Marcação de Encomendas.





## Considerações Finais

Este relatório é o culminar de um percurso académico que envolveu muito trabalho, esforço e dedicação, mas também muita aprendizagem. Nele tentei sintetizar, de uma forma clara, as atividades que realizei ao longo do meu estágio e articular as mesmas com os conhecimentos que adquiri no Mestrado e ao longo do estágio.

Todos os passos realizados ao longo do trabalho desenvolvido no estágio que originou este relatório, desde a revisão da literatura à recolha de dados, passando por todas as atividades desenvolvidas no contexto do estágio, contribuíram para as reflexões efetuadas e para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e os retalhistas precisam de se reinventar, constantemente, para conseguir responder às suas necessidades e exigências. Uma das principais características destes novos consumidores é o facto de não terem tempo a perder e quererem tudo pronto na hora. Assim, não admira que o tempo que terão de esperar nas filas, quando vão fazer compras, seja uma preocupação e que este influencie a sua satisfação global. Consequentemente torna-se numa preocupação para as empresas de retalho, que terão que arranjar soluções, no sentido de reduzir esse tempo de espera.

Esta redução não tem que ser, necessariamente, do tempo real, sendo que o mais importante é reduzir o tempo percebido pelos clientes. Para isso, podem ser adotadas várias estratégias, como adequar o ambiente e atmosfera da loja, proporcionar algum tipo de distração ao cliente, estimar a duração do tempo, fazer uso da tecnologia, como por exemplo através da melhoria das caixas de *self-checkout* ou implementação de novas funcionalidades na aplicação móvel do Pingo Doce, otimizar a eficiência de setores mais críticos, como o Talho, através da diferenciação do tipo de senhas, criação de um guia prático com regras para marcação de encomendas ou a opção “*Click & Collect*” especificamente para este setor, aproveitar melhor os ecrãs dos setores, ao exibir conteúdo mais apelativo e congruente, entre outras.

Analisando, em concreto, o caso do Pingo Doce e, segundo as respostas obtidas ao questionário realizado, a maioria dos consumidores não concorda inteiramente que o Pingo Doce se esforce por reduzir os tempos de espera dos seus clientes, apesar de também não discordar. No entanto, a grande maioria afirma que o tempo de espera é o fator mais negativo ao fazerem compras no Pingo Doce, o que significa que existe uma problema que necessita de melhoria.

Assim, considero que este trabalho oferece diversas linhas orientadoras para que o Pingo Doce possa, eventualmente, trabalhar esta problemática. Podem ser facilmente testadas algumas das sugestões apresentadas no final da terceira parte deste relatório. São disso exemplo, a diferenciação de senhas no Talho, a disponibilização da estimativa do tempo de espera, a caixa para compras até 10 unidades ou a existência de uma música ambiente mais apelativa, de forma a compreender se influenciam, de algum modo, as perceções dos consumidores relativamente ao tempo de espera. Também as soluções mais tecnológicas, como a opção *Click & Collect*, a notificação de aviso de senha através da aplicação móvel ou os *Self Order Kiosks*, já que este tipo de soluções parece ter grande aceitação por parte dos consumidores. Para além disso, podem utilizar as análises efetuadas ao longo deste trabalho como base para implementação de soluções personalizadas a cada setor e período específico. O Talho e as Caixas de *Checkout* são os setores mais críticos, principalmente ao sábado, e que, portanto, deverão receber maior atenção.

Apesar disso, este relatório apresenta várias limitações, a começar pelo próprio conteúdo devido à confidencialidade de alguns dados e informações da empresa.

Para além disto, o formato de Hipermercado não é a realidade mais comum do Pingo Doce, pelo que os resultados obtidos e o estudo realizado nesse contexto, em particular, não traduzirão a realidade das lojas de menor dimensão. Esta pode, assim, ser uma sugestão de pesquisa futura, já que seria interessante verificar se nas lojas mais pequenas os resultados se mantêm ou se existe algum tipo de variação.

Ao analisar as reclamações e ocorrências, concluí que o Restaurante foi um dos setores mais referidos. Não o incluí neste estudo, visto que este serviço não está disponível em toda as lojas e porque dentro do próprio restaurante existe um variado número de filas. Neste sentido, considero que seria vantajoso estudar este caso específico em investigações futuras.

Devido às variadas tarefas e atividades desenvolvida ao longo do estágio, entre outras situações e mudanças que, entretanto, ocorreram na loja, não me foi possível implementar nenhuma das minhas sugestões (que pudessem ser realizadas ao nível da loja), de modo a verificar se influenciariam, de alguma forma, os tempos de espera nas filas do Pingo Doce. Desta forma, penso que disponibilizo material para que algumas sugestões possam ser testadas futuramente. Para além disso, no que diz respeito ao desenvolvimento das soluções, considero que deixo em aberto diversos caminhos, já que, não tendo conhecimento dos recursos disponíveis ao nível central da organização, não me considero capaz de formular caminhos considerados

realistas capazes de ser desenvolvidos e implementados de forma eficaz. Seria interessante juntar, a este estudo, a visão de alguém que, com competências de gestão e decisão, para formular a parte seguinte, no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação pelo menos de algumas das propostas.

Relativamente aos questionários, continuo a acreditar que seria uma mais-valia realizá-los aos clientes, face a face, já que é possível conversar com eles e obter, também, outro tipo de respostas, com um conteúdo mais rico. Pelos motivos que expliquei no decorrer deste trabalho e devido às restrições temporais subjacentes ao meu estágio, tive que optar por realizá-los *online*. No entanto, seria interessante perceber se as respostas dadas pessoalmente e no próprio local seriam semelhantes às obtidas através do questionário *online*.

Os questionários *online* poderiam ter tido um outro tipo de análise, nomeadamente com a formulação prévia de hipóteses e validação científica, no entanto, tendo em conta que a minha opção foi de Estágio, sendo outros os objetivos principais, acabei por realizar uma análise mais geral. Esse tipo de análise mais específico poderá, eventualmente, ser realizada tendo por base este questionário. Para além disso, teria sido vantajoso cruzar as respostas obtidas nos questionários com os dados sócio-demográficos, de modo a perceber, por exemplo, se há diferenças de género na perceção do tempo nas filas, que faixa etária está mais receptiva a soluções tecnológicas, se as pessoas com mais idade aceitam bem esse tipo de soluções, que faixa etária sente mais os tempos de espera, entre outras opções. No entanto, dadas as limitações de tempo serão objeto de análise futura.

De um modo geral, o balanço de todo este trabalho é bastante positivo, sendo que a parte que inicialmente mais me motivou foi, a parte prática do estágio, realizado na loja. Tendo sido este o principal motivo para escolher a vertente de Estágio, termino esta fase bastante satisfeita com a minha opção e com tudo aquilo que tive oportunidade de aprender, visto que foi uma grande oportunidade de complementar e aperfeiçoar a formação académica, e que me proporcionou boas experiências profissionais e pessoais. Neste sentido, aproveito para agradecer ao meu tutor empresarial – Rui Moreira – e à pessoa que, mais diretamente, me orientou quando este assumiu funções de Diretor numa outra loja – Dr.ª Isabel Sequeira –, por sempre me terem encaminhado de modo a conseguir obter o máximo desta fase.

Foi uma experiência extremamente enriquecedora para mim e, tanto nas tarefas e atividades mais práticas como nas tarefas e atividades relacionados com a componente mais conceptual, sinto que consegui estar à altura do desafio, apesar das dificuldades.

Uma vez ouvi o diretor de uma grande empresa dizer que, hoje em dia, o maior desafio é ser especial. É importante o trabalho que possamos entregar ou o retorno que este poderá gerar à empresa, mas o mais importante é sermos capazes de causar algo. Concluo, assim, esta experiência com um sentimento de missão cumprida e com a certeza de que fui capaz de causar algo, não só através do estudo desenvolvido, mas também, através do estágio e de toda a vivência e crescimento profissional e pessoal que este me proporcionou.

## Referências

- A História de Jerónimo Martins, ep. 2 e 3. (2018). Obtido 20 de Maio de 2019, de <https://www.youtube.com/channel/UCvNmrfc3d5IBPVQs-6lj2Rw>
- Adair, J. (1988). *A Gestão Eficiente do Tempo*. Portugal: Publicações Europa-América, Lda.
- Alves, C. T. (2003). *Satisfação do Consumidor*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Antonides, G., Verhoef, P. C., & Aalst, M. V. (2002). Consumer Perception and Evaluation of Waiting Time: A Field Experiment. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 193-202. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1203\\_02](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1203_02)
- APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. (2018, Dezembro 11). Previsões para o retalho alimentar em 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <http://aped.pt/pt/arquivo-de-noticias/previsoes-para-o-retalho-alimentar-em-2019>
- Apresentação Institucional Jerónimo Martins. (sem data). Obtido 18 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>
- Bailey, K. (1994). *Methods of Social Research*. Fourth Edition. New York: The Free Press.
- Bailey, N. & Areni, C. S. (2006). When a few minutes sound like a lifetime: Does atmospheric music expand or contract perceived time? *Journal of Retailing*, 82(3), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.05.003>
- Ballantine, P. W., Parsons, A., & Comeskey, K. (2015). A conceptual model of the holistic effects of atmospheric cues in fashion retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(6), 503-517. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0015>
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management: A Strategic Approach*. 13<sup>th</sup> Edition. Estados Unidos da América: Pearson Education, Inc.
- Biernacki, P. & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Bilgili, B., Ozkul, E., & Koc, E. (2018). The influence of colour of lighting on customers' waiting time perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1465814>
- Borges, A., Herter, M. M., & Chebat, J. C. (2015). "It was not that long!": The effects of the in-store TV screen content and consumers emotions on consumer waiting perception. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 96-106. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.10.005>

- Brady, F. N. (2002). Lining-Up for Star-Wars Tickets: Some Ruminations on Ethics and Economics Based on An Internet Study of Behavior in Queues. *Journal of Business Ethics*, 38, 157-165. <https://doi.org/10.1023/A:1015725130366>
- Brito, E. (2011). Gestão do Conhecimento e Qualidade como vectores de competitividade na Administração Pública Local. Tese de Doutoramento. Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18487>
- Chebat, J. C., Gelinas-Chebat, C., & Filiatrault, P. (1993). Interactive Effects of Musical and Visual Cues on Time Perception: An Application to Waiting Lines in Banks. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 995-1020. <https://doi.org/10.2466/pms.1993.77.3.995>
- Dahm, M., Wentzel, D., Herzog, W. & Wiecek, A. (2018). Breathing Down Your Neck! The Impact of Queues on Customers Using a Retail Service. *Journal of Retailing*, 94(2), 217-230. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.04.002>
- Davis, M. M. & Heineke, J. (1994). Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(5), 21-34. <https://doi.org/10.1108/01443579410056777>
- Diário de Notícias. (2019, Abril 17). Retalho sobe vendas em 2018 para 20.945 ME e está “forte e robusto” – APED. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.dn.pt/lusa/interior/retalho-sobe-vendas-em-2018-para-20945-me-e-esta-forte-e-robusto---aped--10807270.html>
- Digital Green. (2019, Janeiro 22). 14 tendências para o retalho em 2019: do marketing digital à formação. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.digitalgreen.pt/home/2019/01/22/tendencias-retalho-2019/>
- Dinheiro Vivo. (2019, Fevereiro 12). As tendências que marcam o retalho em 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.dinheirovivo.pt/economia/as-tendencias-que-marcam-o-retalho-em-2019/>
- Dinheiro Vivo. (2018, Dezembro 23). Retalho alimentar aposta em lojas urbanas e pequenas. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/retalho-alimentar-aposta-em-lojas-urbanas-e-pequenas/>
- Dinheiro Vivo. (2017, Maio 15). Distribuição alimentar. No futuro será mais digital e personalizada. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/distribuicao-alimentar-no-futuro-sera-mais-digital-e-personalizada/>

- Distribuição Hoje. (2019, Janeiro 15). 9 tendências no retalho a serem observadas em 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/9-tendencias-no-retalho-a-serem-observadas-em-2019/>
- Distribuição Hoje. (2016, Novembro 18). Rede Pingo Doce & Go volta a crescer. Obtido 20 de Maio de 2019, de <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/rede-pingo-doce-go-volta-crescer/>
- Djelassi, S., Diallo, M. F., & Zielke, S. (2018). How self-service technology experience evaluation affects waiting time and customer satisfaction? A moderated mediation model. *Decision Support Systems*, 111, 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.04.004>
- Doyle, Mona. (2003). Fighting back with convenience. *Progressive Grocer*, 82(6), 20–24.
- Fernandes, D. Von der H. & Santos, C. P. (2008). As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 147-174. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000500007>
- Fórum do Consumo. (2012). IBM Sales and Distribution Retail 2020: Reinventing retailing – once again. Obtido 19 de Julho de 2019, de <http://www.forumconsumo.com/Artigos/Estudos/Retalho-2020-Reinventar-o-retalho-novamente>
- Foster, J. & McLelland, M. A. (2015). Retail atmospherics: The impact of a brand dictated theme. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 195-205. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.07.002>
- Fink, A. (2010). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. 3rd edition. California: Sage Publications, Inc. Obtido de [https://books.google.pt/books?id=2bKI6405TXwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=2bKI6405TXwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget
- Garaus, M. & Wagner, U. (2019). Let me entertain you – Increasing overall store satisfaction through digital signage in retail waiting areas. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 331-338. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.12.008>
- Gerson, R. F. (2001). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*. Lisboa, Portugal: Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- Giebelhausen, M. D., Robinson, S. G., & Cronin Jr., J. J. (2011). Worth waiting for: increasing satisfaction by making consumers wait. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 889-905. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0222-5>

- Global Powers of Retailing 2019. (sem data). Obtido 20 de Maio de 2019, de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
- Goworek, H. & McGoldrick, P. (2015). *Retail Marketing Management – Principles and Practice*. Reino Unido: Pearson Education Limited
- Grande Consumo. (2019, Fevereiro 20). 5 tendências para o retalho em 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://grandeconsumo.com/5-tendencias-para-o-retalho-em-2019/#.XSzoXehKjIU>
- Grande Consumo. (2019, Fevereiro 13). Que futuro para o super na era do e-commerce? Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://grandeconsumo.com/que-futuro-para-o-super-na-era-do-e-commerce/#.XSzi0uhKjIU>
- Grande Consumo. (2019, Janeiro 28). 5 tendências que vão moldar o retalho em 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://grandeconsumo.com/5-tendencias-que-vao-moldar-o-retalho-em-2019/#.XSzoNuhKjIU>
- Grande Consumo. (2019, Janeiro 16). 10 tendências de consumo para 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://grandeconsumo.com/10-tendencias-de-consumo-para-2019/#.XSzomuhKjIU>
- Groth, M. & Gilliland, S. W. (2006). Having to Wait for Service: Customer Reactions to Delays in Service Delivery. *Applied Psychology*, 55(1), 107-129. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00238.x>
- Guéguen, N. & Jacob, C. (2002). The Influence of Music on Temporal Perceptions in an On-Hold Waiting Situation. *Psychology of Music*, 30, 210-214. <https://doi.org/10.1177/0305735602302007>
- Helmeffalk, M. & Hultén, B. (2017). Multi-sensory congruent cues in designing retail store atmosphere: Effects on shoppers' emotions and purchase behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.007>
- Hipersuper. (2008, Fevereiro 7). Lojas Feira Nova passam a Pingo Doce. Obtido 18 de Maio de 2019, de <http://www.hipersuper.pt/2008/02/07/lojas-feira-nova-passam-a-pingo-doce/>
- Hornik, J. (1984). Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 11(1), 615-618. <https://www.jstor.org/stable/2489149>
- Houston, M. B., Bettencourt, L. A., & Wenger, S. (1998). The Relationship Between Waiting in a Service Queue and Evaluations of Service Quality: A Field Theory Perspective. *Psychology &*



*Marketing*, 15(8), 735-753. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199812\)15:8<735::AID-MAR2>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199812)15:8<735::AID-MAR2>3.0.CO;2-9)

Hui, M. K. & Tse, D. K. (1996). What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation. *Journal of Marketing*, 60(2), 81-90. <http://doi.org/10.2307/1251932>

Imagens de Marca. (2018, Abril 27). Conseguirá o retalho criar “o seu Spotify”? Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/conseguira-o-retalho-criar-o-seu-spotify/>

Imagens de Marca. (2017, Janeiro 24). Reportagem: BP e Pingo Doce juntos por conveniência e não só... Obtido 20 de Maio de 2019, de <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/pecas/reportagem-bp-e-pingo-doce-juntos-por-conveniencia-e-nao-so/>

Info Franchising. (2018). São estas as tendências que vão marcar o retalho em 2018. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.infofranchising.pt/noticias/gestao/sao-estas-as-tendencias-vao-marcas-retalho-2018/>

Janesick, V. (2000). The Choreography of Qualitative Research Design: Minuets, Improvisations, and Crystallization. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research* (pp. 379-400). Thousand Oaks, California, Sage Pub.

Jerónimo Martins: Ara. (sem data). Obtido 19 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/ara/>

Jerónimo Martins Biedronka. (sem data). Obtido 19 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/biedronka/>

Jerónimo Martins: Distribuição Alimentar. (sem data). Obtido 18 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/>

Jerónimo Martins: O que fazemos. (sem data). Obtido 18 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/>

Jerónimo Martins: Pingo Doce. (sem data). Obtido 19 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/pingo-doce/>

Jerónimo Martins: Recheio. (sem data). Obtido 19 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/distribuicao-alimentar/recheio/>

- Jones, P. & Peppiatt, E. (1996). Managing perceptions of waiting times in service queues. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 47-61. <https://doi.org/10.1108/09564239610149957>
- Jornal de Negócios. (2019, Abril 17). Vendas do retalho crescem 3,4% em 2018 para 20.945 milhões. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/vendas-do-retalho-crescem-34-em-2018-para-20945-milhoes>
- Jornal Económico. (2018, Março 2). Especial Inovação na Distribuição. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://leitor.jornaleconomico.pt/>
- Katz, K. L., Larson, B. M., & Larson, R. C. (1991). Prescription for the waiting-in-line blues: Entertain, enlighten, and engage. *Sloan Management Review*, 32, 44–53.
- Kellaris, J. J. & Altsech, M. B. (1992). The Experience of Time as a Function of Musical Loudness and Gender of Listener. *Advances in Consumer Research*, 19, 725-729. <http://acrwebsite.org/volumes/7380/volumes/v19/NA-19>
- Kellaris, J. J. & Mantel, S. P. (1996). Shaping Time Perceptions with Background Music: The Effect of Congruity and Arousal on Estimates of Ad Durations. *Psychology & Marketing*, 13(5), 501-515. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199608\)13:5<501::AID-MAR4>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199608)13:5<501::AID-MAR4>3.0.CO;2-D)
- Kellaris, J. J., Mantel, S. P. & Altsech, M. B. (1996). Decibels, Disposition, and Duration: The Impact of Musical Loudness and Internal States on Time Perceptions. *Advances in Consumer Research*, 23, 498-503. <http://acrwebsite.org/volumes/7879/volumes/v23/NA-23>
- Leenders, M. A., Smidts, A., & El Haji, A. (2016). Ambient scent as a mood inducer in supermarkets: The role of scent intensity and time-pressure of shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 270-280. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.05.007>
- Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2014). *Retailing Management*. 9<sup>th</sup> Edition. Estados Unidos da América: McGraw-Hill Education.
- Litwak, D. (2003). Automating the front end: increasingly, shoppers are doing the work of cashiers, as more U.S. supermarkets install self-scanning equipment to help speed patrons through the checkout lanes. *Grocery Headquarters*, February. <https://www.thefreelibrary.com/Automating+the+front+end%3a+increasingly%2c+shoppers+are+doing+the+work...-a0981676me02>
- Loudon, D. & Bitta, A. J. D. (1988). *Consumer Behaviour: Concepts and Applications*. Estados Unidos da América: McGraw Hill International Editions.

- Marconl, M. A. & Lakatos, E. M. (2008). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- McGoldrick, P. J. (2002). *Retail Marketing*. Estados Unidos da América: McGraw-Hill Education.
- McKenna, R. (1997). *Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Michael Page. (2016). Retalho: tendências futuras. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/retalho-tend%C3%Aancias>
- Mónico, L.S., Alferes, V. R., Castro, P.A., & Parreira, P.M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 724-733. Retrieved from <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>
- Moreira, I. (2010). *A Excelência no Atendimento*. Lisboa, Portugal: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Morrison, M., Gan, S., Dubelaar, C., & Oppewal, H. (2011). In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction. *Journal of Business Research*, 64, 558-564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.06.006>
- North, A. C. & Hargreaves, D. J. (1999). CAN MUSIC MOVE PEOPLE? The Effects of Musical Complexity and Silence on Waiting Time. *Environment and Behavior*, 31(1), 136-149. <https://doi.org/10.1177/00139169921972038>
- Payne, G. & Payne, J. (2004). *Key Concepts in Social Research*. London: Sage Publications.
- PHC Business at Speed. (2018). Estará o sector do retalho preparado para o future? Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.phcsoftware.com/business-at-speed/estara-o-retalho-preparado-para-o-futuro/>
- Pingo Doce Express. (sem data). Obtido 20 de Maio de 2019, de [https://play.google.com/store/apps/details?id=pt.pingodoce.express&hl=pt\\_PT](https://play.google.com/store/apps/details?id=pt.pingodoce.express&hl=pt_PT)
- Pingo Doce: Informação Institucional. (sem data). Obtido 20 de Maio de 2019, de <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>
- Portugal Têxtil. (2019, Janeiro 17). As tendências para o retalho em 2019. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.portugaltextil.com/as-tendencias-para-o-retalho-em-2019/>
- Prieto, A. B. (2007). *Atención al Cliente*. Madrid, Espanha: Ediciones Pirámide.

- Pruyn, A. & Smidts, A. (1998). Effects of waiting on the satisfaction with the service: Beyond objective time measures. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 321-334. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(98\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(98)00008-1)
- Relatório & Contas 2018. (sem data). Obtido 19 de Maio de 2019, de <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>
- Rowan, M. & Huston, P. (1997). Qualitative research articles: information for authors and peer reviewers. *CMAJ: Canadian Medical Association Journal*, 157(10), 1442-1446. <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7034a530-fbcc-41ee-a9e6-e71786130243%40sdc-v-sessmgr03>
- Ryan, G., Hernández-Maskivker, G. M., Valverde, M., & Pamiès-Pallisé, M. (2018). Challenging conventional wisdom: Positive waiting. *Tourism Management*, 64, 64-72. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.003>
- Sivakumar, A. (2007). *Retail Marketing*. Nova Delhi, Índia: Excel Books.
- Solnet, D., Kandampully, J. & Kralj, A. (2010). Legends of Service Excellence: The Habits of Seven Highly Effective Hospitality Companies. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(8), 889-908. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.514562>
- Store Magazine. (2018, Abril 02). A Nielsen e o retalho em Portugal: “Há um potencial enorme para o online”. Obtido 19 de Julho de 2019, de <https://www.storemagazine.pt/entrevistas/item/3672-a-nielsen-e-o-retalho-em-portugal-%E2%80%9Ch%C3%A1-um-potencial-enorme-para-o-online%E2%80%9D.html>
- Sun, J., Lin, Q., Zhao, P., Zhang, Q., Xu, K., Chen, H., Hu, C.J., Stuntz, M., Li, H., & Liu, Y. (2017). Reducing waiting time and raising outpatient satisfaction in a Chinese public tertiary general hospital-an interrupted time series study. *BMC Public Health*, 17(668), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4667-z>
- Tandon, K. (2018). The increasing importance of technology in the retail sector. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(12), 1103-1111. <http://www.iaeme.com/ijciyet/issues.asp?JType=IJCIET&VType=9&IType=12>
- Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 58, 56-69. <http://doi.org/10.2307/1252269>
- Taylor, D. G. & Levin, M. (2014). Predicting mobile app usage for purchasing and information-sharing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(8), 759 – 774. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-11-2012-0108>

- Tom, G. & Lucey, S. (1995). Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets. *Journal of Services Marketing*, 9(5), 20-29. <https://doi.org/10.1108/08876049510100281>
- Underhill, P. (1999). *Vamos às Compras!: A Ciência do Consumo*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, Ltda.
- Vavra, T. G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-Step Guide for ISO 9001:2000 Certification*. Winsconsin, Estados Unidos da América: American Society Quality.
- Whiting, A. & Donthu, N. (2009). Closing the gap between perceived and actual waiting times in a call center: results from a field study. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 279-288. <https://doi.org/10.1108/08876040910973396>
- YouGov. (2012). Mobile Wallet Technology Could Rescue Retailers as Many Brits Are Not Willing to Queue. Obtido 25 de Setembro de 2019, de <http://cdn.yougov.com/cumulusuploads/document/gljqw7su7n/MobileWallet%20PR.pdf>



## Anexos

### Anexo 1 – Questionário aos Consumidores (Presencial)

- 1. Costuma fazer compras no Pingo Doce regularmente? (regularmente = a primeira opção quando se trata de fazer compras)**

Sim ( ) Não ( ) – Se responder “Não”, passa à pergunta 12

- 2. O(s) Pingo Doce onde faz compras mais regularmente fica(m) localizado(s) no distrito de Aveiro?**

Sim ( ) Não ( ) – Se responder “Não”, passa à pergunta 13

- 3. Em que Pingo(s) Doce costuma fazer compras regularmente?**

Aveiro - Hiper ( )

Aveiro – Ria ( )

Aveiro – São Bernardo ( )

Aveiro – Vera Cruz ( )

Outro ( )

- 4. Em qual destas secções costuma estar mais tempo à espera? Ordene de 1 a 7, em que 1 – menos tempo e 7 – mais tempo.**

Cafetaria ( )

Takeaway ( )

Padaria ( )

Charcutaria ( )

Talho ( )

Peixaria ( )

Caixas de *Checkout* ( )

- 5. Em qual destas secções acha mais aceitável estar à espera? Ordene de 1 a 7, em que 1 – mais aceitável e 7 – menos aceitável.**

Cafetaria ( )

Takeaway ( )

Padaria ( )

Charcutaria ( )

Talho ( )

Peixaria ( )

Caixas de *Checkout* ( )

**6. Geralmente quando tira uma senha numa secção onde sabe que terá que esperar mais, costuma ficar lá à espera ou vai fazendo o resto das compras até que chegue a sua vez?**

Fico lá à espera da sua vez ( )

Ir fazendo as suas compras enquanto não chega a sua vez ( )

**7. Com o que se costuma entreter enquanto espera?**

Nada, fica simplesmente à espera ( )

Telemóvel ( )

Folheia o folheto ( )

Lê uma revista ( )

Outro ( )

**8. Classifique as seguintes afirmações segundo uma escala de Likert de 1 a 5 em que 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente.**

(1) Geralmente perco muito tempo à espera nas filas do Pingo Doce.

(2) Nas caixas de checkout demoro mais tempo do que o que gostaria.

(3) Preferia que existisse uma caixa de checkout apenas para compras até 10 unidades.

(4) Considero que, geralmente, existem poucas caixas em funcionamento no Pingo Doce.

(5) Preferia que existisse um sistema de fila única nas caixas de checkout.

(6) Acho que ao fazer o meu próprio checkout (nas caixas de self-checkout) demoro menos tempo.

(7) O tempo que perco nas filas de espera é o fator mais negativo quando vou fazer compras.

(8) Considero que o Pingo Doce se esforça por reduzir o tempo de espera dos seus clientes.



- (9) Preferia que os ecrãs das várias secções tivessem conteúdo mais apelativo para ver enquanto espero.
- (10) Na maior parte das vezes tiro as senhas para as secções que me interessam logo à entrada da loja.
- (11) Seria útil receber uma notificação no telemóvel quando faltassem 3 senhas para a minha.

**9. Sabia que os hipermercados Pingo Doce têm caixas de *self-checkout* onde pode pagar com Multibanco?**

Sim ( ) Não ( )

**10. Consideraria utilizar as caixas de self-checkout, mesmo dando apenas para pagar com Multibanco?**

Sim ( ) Não ( )

**11. Se fosse possível pagar, também, com dinheiro nas caixas de *self-checkout* a probabilidade de as utilizar aumentaria?**

Sim ( ) Não ( )

**12. Se respondeu "Não" à pergunta anterior (Pergunta 1), onde tem por hábito fazer as suas compras?**

Continente ( )

Lidl ( )

Jumbo - Auchan ( )

Intermarché ( )

Minipreço ( )

Outra ( )

**13. De 0 a 5 em que 0 – Completamente Insatisfeito e 5 – Completamente Satisfeito, qual é a sua satisfação global com o serviço prestado pelo Pingo Doce?**

0 – 5

**14. Dados Sócio-Demográficos:**

- **Género**
- **Idade**
- **Habilitações Literárias**
- **Profissão**
- **Loja em que foi feito o inquérito:**

Aveiro - Hiper ( )

Aveiro – Ria ( )

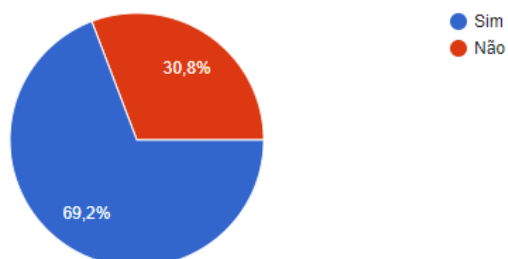
Aveiro – São Bernardo ( )

Aveiro – Vera Cruz ( )

## Anexo 2 – Respostas obtidas ao Questionário Presencial

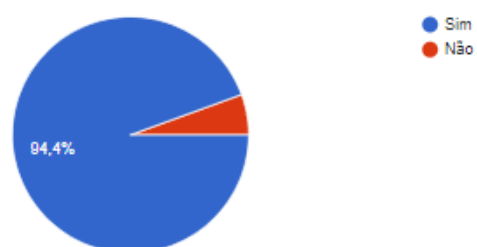
O Pingo Doce é o sítio onde faz as suas compras regularmente?

26 respostas



O(s) Pingo Doce onde faz compras mais regularmente fica(m) localizado(s) no distrito de Aveiro?

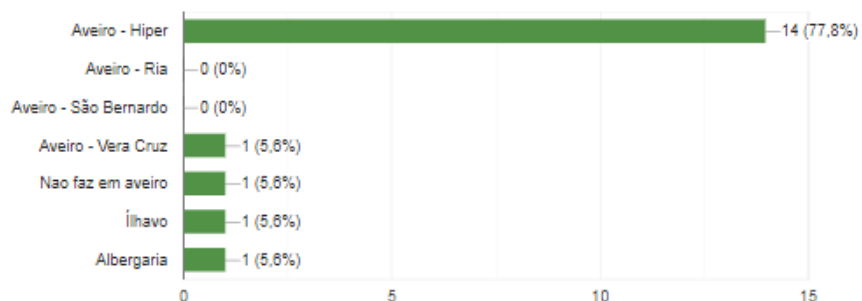
18 respostas



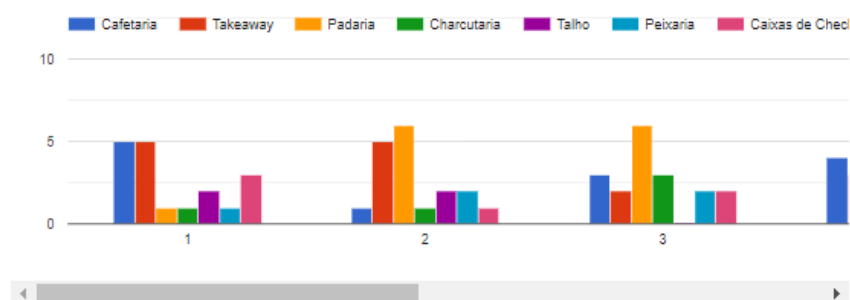
### Tempo de Espera nas Filas do Pingo Doce

Em que Pingo Doce costuma fazer compras regularmente?

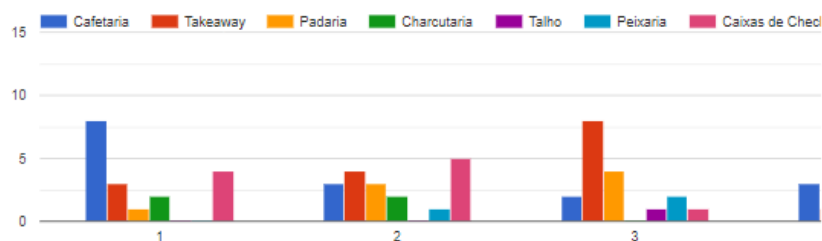
18 respostas



Em qual destas secções costuma estar mais tempo à espera? Ordene as secções de 1 a 7, em que 1 - Menos tempo e 7 - Mais Tempo



Em qual destas secções acha mais aceitável ter que estar à espera? Ordene as secções de 1 a 7, em que 1 - Menos Aceitável e 7 - Mais Aceitável.



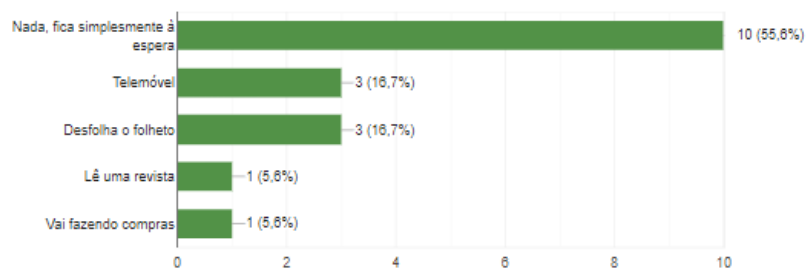
Geralmente quando tira uma senha na secção onde sabe que terá que esperar mais tempo, costuma:

18 respostas



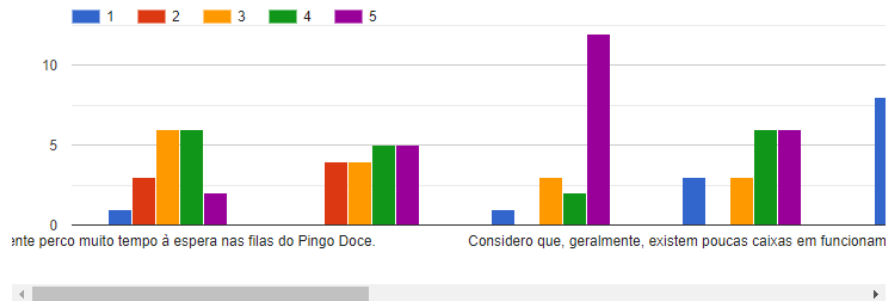
Com o que se costuma entreter enquanto espera?

18 respostas



### Tempo de Espera nas Filas do Pingo Doce

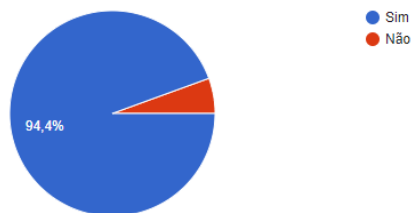
Classifique as seguintes afirmações de 1 a 5, em que 1 - Discordo Totalmente e 5 - Concordo Totalmente



### Tempo de Espera nas Filas do Pingo Doce

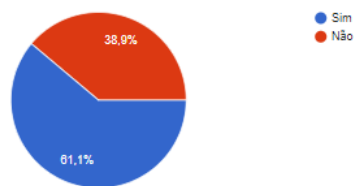
Sabia que os Hipermercados Pingo Doce têm caixas de self-checkout onde pode pagar com Multibanco?

18 respostas



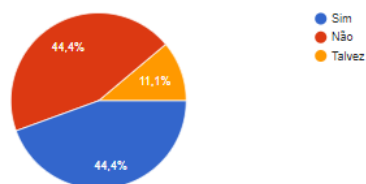
Consideraria utilizar as caixas de self-checkout, mesmo dando apenas para pagar com Multibanco?

18 respostas



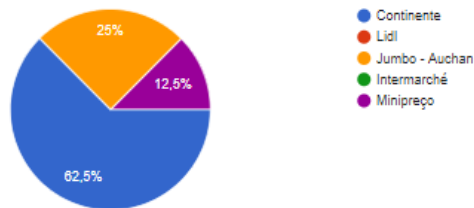
Se fosse possível pagar, também, com dinheiro nas caixas de self-checkout a probabilidade de as utilizar aumentaria?

18 respostas



Se respondeu "Não" à pergunta anterior, onde tem por hábito fazer as suas compras?

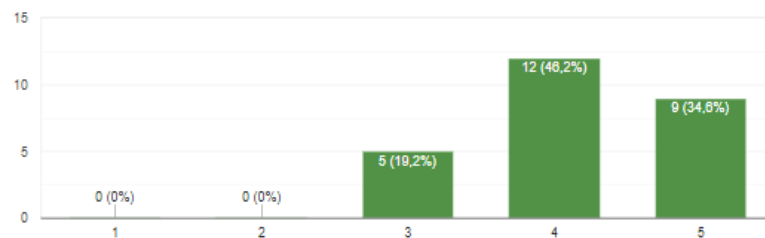
8 respostas



#### Tempo de Espera nas Filas do Pingo Doce

Qual o seu grau de satisfação global com o serviço prestado pelo Pingo Doce?

26 respostas



Tem alguma sugestão para podermos reduzir o tempo de espera no Pingo Doce?

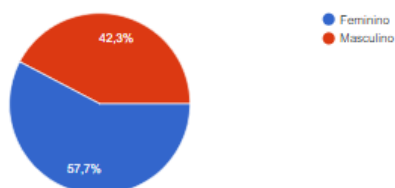
10 respostas

- Mais mão de obra
- Caixas p lerbpreços
- Fila unica
- Tirar as senhas da secção da cafeteria porque é uma coisa simples
- Caixas de self-checkout em ílhavo
- A senhora é da Guarda e não considera que existam grandes filas.
- Caixa exclusiva para casos prioritários - caso campanha
- Pôr mais funcionários na frente de loja, talho, peixaria e takeaway. Nada contra os funcionários porque na sua maioria são todos muito esforçados e simpáticos. O pingo doce de aveiro está bonito e muito apelativo para fazer compras.

#### Dados Sócio-Demográficos

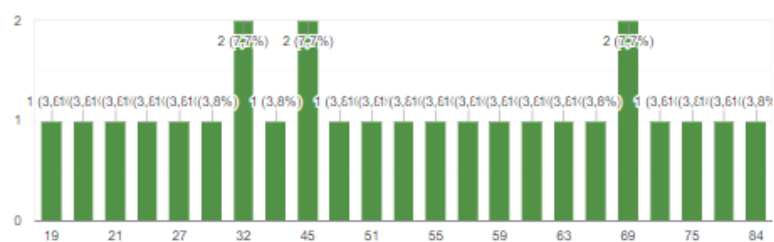
Sexo:

26 respostas



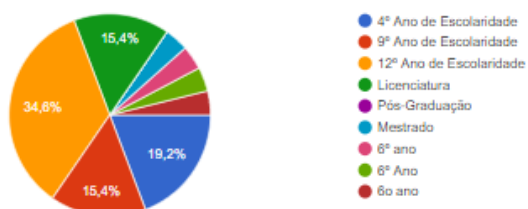
#### Idade:

26 respostas



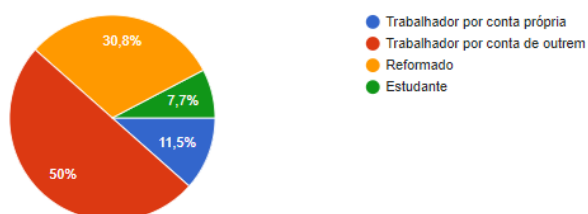
#### Habilitações Literárias:

26 respostas



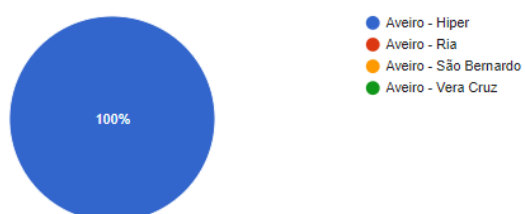
#### Ocupação:

26 respostas



#### Loja em que foi feito o Inquérito:

26 respostas



### Anexo 3 – Questionário aos Consumidores (*Online*)

**1. O Pingo Doce é o local onde realiza as suas compras com mais regularidade?**

Sim ( ) Não ( ) – Se responder “Não”, passa à pergunta 12

**2. O Pingo Doce onde faz compras mais regularmente fica localizado no distrito de Aveiro?**

Sim ( ) Não ( )

**3. Quais são as 3 secções onde costuma estar mais tempo à espera para ser atendido?**

NOTA: Nem todas as lojas têm as secções organizadas desta forma, portanto selecione-as de acordo com a sua experiência pessoal e a loja em que costuma fazer compras mais vezes.

Cafetaria ( )

Takeaway ( )

Padaria ( )

Charcutaria ( )

Talho ( )

Peixaria ( )

Caixas de *Checkout* ( )

**4. Quais são as 3 secções onde considera inaceitável ter que estar muito tempo à espera?**

Cafetaria ( )

Takeaway ( )

Padaria ( )

Charcutaria ( )

Talho ( )

Peixaria ( )

Caixas de *Checkout* ( )



**5. Geralmente quando tira senha numa secção onde sabe que terá que esperar mais tempo, costuma:**

Dirigir-se para a secção e esperar pela sua vez ( )

Ir fazendo as suas compras enquanto não chega a sua vez ( )

Outra ( )

**6. O que usa normalmente para se entreter enquanto espera?**

Nada, fica simplesmente à espera ( )

Telemóvel ( )

Folhear o folheto ( )

Folhear uma revista, no caso de estar à espera nas caixas ( )

Outro ( )

**7. Classifique as seguintes afirmações de 1 a 5, em que 1 - Discordo Totalmente e 5 - Concordo Totalmente:**

(1) Geralmente perco muito tempo à espera nas filas do Pingo Doce.

(2) Nas caixas demoro mais tempo do que o que gostaria.

(3) Preferia que existisse uma caixa apenas para compras até 10 unidades.

(4) Considero que, geralmente, existem poucas caixas em funcionamento no Pingo Doce.

(5) Preferia que existisse um sistema de fila única nas caixas (ex: Continente; Primark; Media Markt).

(6) Acho que ao registar as minhas próprias compras (nas caixas de self-checkout) demoro menos tempo.

(7) O tempo que perco nas filas de espera é o fator mais negativo quando vou fazer compras ao Pingo Doce.

(8) Preferia que os ecrãs das várias secções tivessem conteúdo mais apelativo para ver enquanto espero.

(9) A música ambiente do Pingo Doce é apelativa e ajuda a passar o tempo.

(10) Seria útil receber uma notificação no telemóvel quando faltassem 3 senhas para a minha.

(11) Preferia que existisse a possibilidade de comprar online e ir à loja só para levantar as compras,

(12) Considero que o Pingo Doce se esforça por reduzir o tempo de espera dos seus clientes.

**8. Sabia que os Hipermercados Pingo Doce têm caixas de self-checkout onde pode registar e pagar as suas próprias compras?**

Sim ( ) Não ( )

**9. Consideraria utilizar estas caixas dando apenas para pagar com Multibanco?**

Sim ( ) Não ( )

**10. Qual o seu grau de satisfação global com o serviço prestado pelo Pingo Doce?**

0 – 5

**11. Tem alguma sugestão para reduzir o tempo de espera no Pingo Doce?**

**12. Se respondeu "Não" à pergunta anterior (Pergunta 1), onde tem por hábito fazer as suas compras?**

Continente ( )

Lidl ( )

Jumbo - Auchan ( )

Intermarché ( )

Minipreço ( )

Outra ( )

**13. Dados Sócio-Demográficos:**

- **Género**
- **Idade**
- **Estado Civil**
- **Habilitações Literárias**
- **Ocupação**
- **Concelho de Residência**

#### Anexo 4 – Ficheiro Excel com as Respostas Obtidas ao Questionário *Online*

**Tempo de Espera nas Filas do Pingo Doce (Respostas)** ☆

Ficheiro Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Formulário Suplementos Ajuda *A última edição foi efetuada há segundos por anónimo*

fx Estarreja

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	O Pingo Doce é o local onde realiza	O Pingo Doce onde faz	Quais são as 3 seções c	Quais são as 3 seções c	Geralmente quando tira	O que usa normalmente ;	Classifique as seguintes	Classifique as seguintes	Classifique as seguintes	Classifique as seguintes	Classifique as seguintes
2	Não										
3	Sim	Sim	Takeaway, Talho, Caixas	Cafeteria, Takeaway, Ca	Dirigir-se para a secção e	Telemóvel	3 - Não Concordo Nem D	4 - Concordo	4 - Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmen
4	Não										
5	Sim	Sim	Caixas	Caixas	Ir fazendo as suas compr	vou fazendo compras	1 - Discordo Totalmente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	3 - Não Concordo Nem
6	Sim	Sim	Talho, Peixaria, Caixas	Cafeteria, Padaria, Caixa	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	3 - Não Concordo Nem D	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmen
7	Não										
8	Sim	Não	Takeaway, Talho, Caixas	Cafeteria	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	2 - Discordo	3 - Não Concordo Nem D	2 - Discordo	4 - Concordo	4 - Concordo
9	Não										
10	Sim	Sim	Cafeteria, Talho, Caixas	Cafeteria, Caixas	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	4 - Concordo	3 - Não Concordo Nem
11	Sim	Sim	Peixaria	Cafeteria	Ir fazendo as suas compr	Nada, fica simplesmente	1 - Discordo Totalmente	1 - Discordo Totalmente	5 - Concordo Totalmente	2 - Discordo	5 - Concordo Totalmen
12	Sim	Não	Charcutaria, Talho, Caixa	Caixas	Dirigir-se para a secção e	Telemóvel	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmen
13	Não										
14	Não										
15	Sim	Não	Charcutaria, Talho, Caixa	Takeaway, Padaria, Caixa	Dirigir-se para a secção e	Nada, fica simplesmente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	4 - Concordo	3 - Não Concordo Nem
16	Não										
17	Sim	Sim	Cafeteria, Charcutaria, C	Takeaway, Padaria	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	3 - Não Concordo Nem D	2 - Discordo	1 - Discordo Totalmente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmen
18	Sim	Sim	Talho, Peixaria, Caixas	Cafeteria, Padaria, Caixa	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	4 - Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmen
19	Não										
20	Sim	Sim	Talho, Caixas	Cafeteria, Takeaway, Ca	Ir fazendo as suas compr	Nada, fica simplesmente	3 - Não Concordo Nem D	3 - Não Concordo Nem D	3 - Não Concordo Nem D	3 - Não Concordo Nem D	3 - Não Concordo Nem
21	Não										
22	Sim	Sim	Talho, Caixas	Caixas	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	1 - Discordo Totalmente	4 - Concordo	4 - Concordo	4 - Concordo	4 - Concordo
23	Sim	Sim	Cafeteria, Talho, Caixas	Cafeteria, Padaria	Ir fazendo as suas compr	Nada, fica simplesmente	3 - Não Concordo Nem D	2 - Discordo	5 - Concordo Totalmente	3 - Não Concordo Nem D	3 - Não Concordo Nem
24	Não										
25	Sim	Não	Takeaway, Padaria, Cha	Cafeteria, Padaria, Caixa	Ir fazendo as suas compr	Desfolha uma revista, no	4 - Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	3 - Não Concordo Nem
26	Sim	Sim	Padaria, Peixaria, Caixas	Takeaway, Peixaria, Calx	Dirigir-se para a secção e	Assisto à conversa da sei	2 - Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	4 - Concordo	4 - Concordo
27	Sim	Sim	Talho, Peixaria, Caixas	Talho, Peixaria	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel	4 - Concordo	3 - Não Concordo Nem D	2 - Discordo	4 - Concordo	3 - Não Concordo Nem
28	Não										
29	Sim	Sim	Peixaria, Caixas	Talho, Peixaria, Caixas	Dirigir-se para a secção e	Telemóvel	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmen
30	Não										
31	Sim	Não	Talho, Peixaria, Caixas	Cafeteria, Takeaway, Pad	Ir fazendo as suas compr	Telemóvel, Desfolha o fol	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente	5 - Concordo Totalmente	2 - Discordo	4 - Concordo

+ [ ] Respostas do Formulário 1 ▾ Explorer

Anexo 5 – Resultados obtidos à pergunta 7 do Questionário *Online*: “Classifique as seguintes afirmações de 1 a 5, em que 1 - Discordo Totalmente e 5 - Concordo Totalmente”

Nº	Afirmações	Nº de Respostas obtidas para cada opção				
		1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Não concordo, Nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo Totalmente
1	Geralmente perco muito tempo à espera nas filas do Pingo Doce.	10	78	103	161	73
2	Nas caixas demoro mais tempo do que o que gostaria.	7	41	70	199	108
3	Preferia que existisse uma caixa apenas para compras até 10 unidades.	20	30	77	136	162
4	Considero que, geralmente, existem poucas caixas em funcionamento no Pingo Doce.	10	57	58	154	146
5	Preferia que existisse um sistema de fila única nas caixas (ex: Continente; Primark; Media Markt).	92	53	90	99	91
6	Acho que ao registar as minhas próprias compras (nas caixas de self-checkout) demoro menos tempo.	28	51	120	118	108
7	O tempo que perco nas filas de espera é o fator mais negativo quando vou fazer compras ao Pingo Doce.	16	53	110	154	92
8	Preferia que os ecrãs das várias secções tivessem conteúdo mais apelativo para ver enquanto espero.	35	40	171	128	51
9	A música ambiente do Pingo Doce é apelativa e ajuda a passar o tempo.	85	82	169	74	15
10	Seria útil receber uma notificação no telemóvel quando faltassem 3 senhas para a minha.	36	48	82	131	128
11	Preferia que existisse a possibilidade de comprar <i>online</i> e ir à loja só para levantar as compras.	29	51	137	109	99
12	Considero que o Pingo Doce se esforça por reduzir o tempo de espera dos seus clientes.	45	81	143	116	40